

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE
LA CADENA DE VALOR DEL “GRUPO TURÍSTICO UNITRAV”,
UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL

IVANNA VANESA ALVEAR CARRIÓN

DIRECTOR: ING. EDMUNDO MALDONADO

QUITO, MAYO 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Edmundo Maldonado

INFORMANTES:

Ing. Felicita Maldonado

Ing. Vicente Torres

DEDICATORIA

Por su amor y comprensión, por enseñarme el camino del bien y por ser mí apoyo incondicional, todo mi esfuerzo va dedicado a mis padres.

Ivanna

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir junto a grandiosos seres humanos y permitirme cumplir mis sueños.

A mis padres, porque han debido enfrentar grandes retos, en el afán de buscar un mejor futuro para sus hijos. Me siento orgullosa de ambos, como grandes emprendedores, son un ejemplo a seguir; me han enseñado que la vida está llena de momentos difíciles y que depende de uno mismo saber sobrellevarlos y salir adelante, siempre sonriéndole a la vida; hoy soy lo que soy, gracias a ellos. De igual forma, a mis hermanos: Gina, Mike, Manuelito, Estéfano y Kevin, con quienes he vivido grandiosos momentos, y quienes me han apoyado y protegido siempre; a toda mi familia, en general, gracias por todo.

A mis profesores, que han sabido guiarme con sus enseñanzas.

Y a mis estimados amigos, que hacen honor a la verdadera amistad, sé que serán personas de éxito.

Ivanna

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ASPECTOS GENERALES, 1

1.1 TURISMO EN ECUADOR Y EL MUNDO, 1

1.1.1 Cuota de Mercado Turístico de Ecuador en América, 3

1.1.2 Aporte del Estado Ecuatoriano en el Turismo, 4

1.1.3 El Turismo como Impulsor de la Economía Ecuatoriana, 5

1.2 PAPEL DE UNA COMPAÑÍA DE TURISMO, 7

1.2.1 Agencias de Viajes Mayoristas, 7

1.2.2 Agencias de Viajes Internacionales, 7

1.2.3 Agencias de Viajes Operadoras, 8

1.2.4 Agencias de Viajes Duales, 8

1.3 GRUPO TURÍSTICO UNITRAV, 8

1.3.1 Antecedentes, 9

1.3.2 Infraestructura de la Organización, 14

1.3.3 Descripción del Giro del Negocio de UNITRAV, 16

1.3.4 Portafolio de Servicios, 18

2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO, 20

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL,	20
2.1.1 Organigrama del Grupo Turístico UNITRAV,	21
2.2 CADENA DE VALOR DE UNITRAV,	22
2.2.1 Procesos Primarios y sus Actividades Respectivas,	23
2.2.2 Procesos de Apoyo y sus Actividades Respectivas,	24
2.2.3 Ventaja Competitiva de UNITRAV,	27
2.3 AUDITORIA FUNCIONAL DE UNITRAV SEGÚN SU CADENA DE VALOR,	28
2.3.1 Perfil Estratégico de la Cadena de Valor,	28
2.3.2 Variables Significativas de los Procesos Gerenciales,	31
2.3.3 Variables Significativas del Funcionamiento de Mercadotecnia e Investigación & Desarrollo,	32
2.3.4 Variables Significativas del Funcionamiento del Talento Humano y la Cultura Organizacional,	33
2.3.5 Variables Significativas del Funcionamiento de las Áreas: Financiera y Contable,	36
2.3.6 Variables Significativas del Funcionamiento de las Operaciones y la Tecnología de Información,	37
2.3.7 Principales Cargos en la Organización y sus Funciones,	38
2.4 SITUACIÓN ECONOMICA-FINANCIERA ACTUAL,	46
2.4.1 Ingresos, Egresos y Endeudamiento de UNITRAV,	46
2.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES,	52
3. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO,	55

3.1 OFERTA TURÍSTICA Y LA COMPETENCIA DEL GRUPO TURÍSTICO UNITRAV, 55

3.1.1 Mercado Hotelero en el Ecuador y la Competencia del Grand Hotel Paraíso, 55

3.1.2 Mercado Turístico y la Competencia de UNITRAV – División: Agencias de Viajes, 58

3.1.3 Comportamiento de la Competencia Directa de UNITRAV, 61

3.2 CLIENTES DE UNITRAV, 64

3.2.1 Clientes B2C, 65

3.2.2 Clientes B2B (de Empresa a Empresa), 75

3.3 PROVEEDORES DE UNITRAV, 75

3.3.1 Agencias de Viaje Mayoristas, 75

3.3.2 Hoteles y Restaurantes, 76

3.3.3 Proveedores de Transporte, 78

3.4 ANÁLISIS PESTE, 78

3.4.1 Dimensión Político-Legal, 79

3.4.2 Dimensión Económica, 81

3.4.3 Dimensión Sociocultural, 83

3.4.4 Dimensión Tecnológica, 84

3.4.5 Dimensión Ecológica, 85

3.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: MATRIZ POAM, 87

3.6 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER, 88

3.6.1 Rivalidad entre Empresas del Sector, 88

3.6.2 Amenaza de Posibles Competidores Potenciales,	89
3.6.3 Poder de Negociación de Consumidores,	89
3.6.4 Poder de Negociación de Proveedores,	90
3.6.5 Amenaza de Productos Sustitutos de UNITRAV,	90
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UNITRAV,	91
4.1 DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNITRAV,	91
4.1.1 Misión de UNITRAV,	92
4.1.2 Visión de UNITRAV,	92
4.1.3 Principios y Valores Corporativos de UNITRAV,	93
4.1.4 Objetivos Corporativos de UNITRAV,	95
4.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNITRAV MEJORADA,	96
4.2.1 Identificación de Vacantes,	102
4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR BÁSICA DE LA AGENCIA DE VIAJES UNITRAV,	104
4.3.1 Desarrollo de Paquetes Turísticos (CV: PP1),	105
4.3.2 Proceso de Venta (CV: PP2),	107
4.3.3 Operaciones Pre-Prestación de Servicio (CV: PP3),	107
4.3.4 Prestación de Servicio (CV: PP4),	108
4.4 LINEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR DE UNITRAV,	112

4.4.1 Gestión Infraestructura Intangible (CV: PA1), 112

4.4.2 Gestión de Talento Humano (CV: PA2), 121

4.4.3 Tecnología (CV: PA 3), 127

4.4.4 Gestión de Abastecimiento (CV: PA4), 135

5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL,136

5.1 CIFRAS INCREMENTALES GENERADAS A EFECTOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO, 139

5.1.1 Margen Bruto en Ventas Incremental, 139

5.1.2 Costos y Gastos Incurridos por la Implementación del Proyecto, 141

5.2 RETORNO DE LA INVERSIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA, 147

5.2.1 Proyección de los Estados de Resultados Incrementales, 147

5.2.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de UNITRAV, 149

5.2.3 Requerimiento de Capital de Trabajo Neto Operativo para la Implementación de la Propuesta de Mejora, 151

5.2.4 Flujos de Caja Incrementales, 152

5.2.5 Resultados Financieros de la Evaluación del Proyecto Evaluados Bajo Tres Escenarios Diferentes, 154

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 156

6.1 CONCLUSIONES, 156

6.2 RECOMENDACIONES, 158

BIBLIOGRAFÍA, 159

ANEXOS, 161

ANEXO 1, 161

ANEXO 2, 164

ANEXO 3, 167

RESUMEN EJECUTIVO

El entorno en el cual compiten las compañías de turismo es cada vez más desafiante y, por tal motivo, las mismas deben implementar una cadena de valor bien definida, que permita identificar y potenciar sus ventajas competitivas. Por esta razón, se ha visto necesaria la realización del presente trabajo; en el cual, en base a un diagnóstico situacional actual, se presenta una propuesta de mejora para UNITRAV, compañía dedicada al turismo desde 1980, y su respectivo análisis financiero, determinando si ésta agrega valor o no para la compañía.

UNITRAV es una compañía familiar dedicada principalmente al turismo interno, por medio de la venta de paquetes turísticos a clientes particulares y a clientes institucionales, siendo la oferta de “persona a persona”, el principal eje de comercialización de la compañía. Su inversión principal es el Grand Hotel Paraíso, ubicado en Atacames-Esmeraldas. La compañía, a lo largo de estos años, ha enfrentado problemas financieros a raíz de una obligación contraída para la realización del GHP.

Actualmente, UNITRAV se encuentra bien establecida en la industria; ha generado una reputación respetable al brindar un servicio de calidad, siendo reconocida a nivel nacional y a nivel internacional; sin embargo, se hace necesaria la reestructuración de sus procesos, para cimentar sus bases y así, permanecer en crecimiento.

INTRODUCCIÓN

Ecuador es sin duda, un país colmado de maravillas naturales que pueden formar parte de una propuesta turística. No sólo las majestuosas Islas Galápagos son el pilar para el turismo en el país, los secretos que esconde la selva amazónica y hasta el sol de las playas ecuatorianas, hacen que todo su territorio sea llamativo para el turista.

Para el aprovechamiento de las oportunidades turísticas que se desarrollan en Ecuador, es necesario que las compañías de turismo generen un sistema de producción altamente competitivo, en el cual se manejen los procesos primarios y de apoyo con óptimo rendimiento;¹ con la finalidad de generar valor para la compañía, de la manera más eficiente.

El éxito al emprender, en cualquier tipo de industria, no sólo se consigue al proveer de un bien o servicio al mercado. Detrás de la elaboración del producto, existe todo un proceso productivo, el cual debe generar una ventaja competitiva, bajo el contexto de ahorro en costos y generación de un producto de calidad.

¹ Entiéndase por procesos primarios, al conjunto de actividades que, al combinarse, generan un bien o servicio determinado, trabajando directamente en la elaboración del producto. En cuanto a los procesos de apoyo, trabajan indirectamente en la elaboración del producto. Ambos componen la cadena de valor de toda compañía.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TURISMO EN ECUADOR Y EL MUNDO

Según la Organización Mundial de Turismo, en el año 2010 los países de América del Sur obtuvieron un incremento total promedio del 11% en arribos de turistas, siendo Argentina el país de mejor rendimiento en ese periodo, con un crecimiento del 23%; seguida de Uruguay con el 16% adicional; Ecuador ocupó el tercer puesto con el 8% de crecimiento; y, Perú con el 7% se situó a la par de Brasil (tercer país “emisor más grande por gastos, de las Américas”).²

Cuadro No. 1

Principales Mercados Turísticos a Nivel Mundial, por Arribos de Turistas

Llegadas de turistas internacionales						
		Series	Millones		Variación (%)	
			2009	2010*	09/08	10*/09
1	Francia	TF	76,8	76,8	-3,0	0,0
2	Estados Unidos	TF	55,0	59,7	-5,1	8,7
3	China	TF	50,9	55,7	-4,1	9,4
4	España	TF	52,2	52,7	-8,8	1,0
5	Italia	TF	43,2	43,6	1,2	0,9
6	Reino Unido	TF	28,2	28,1	-6,4	-0,2
7	Turquía	TF	25,5	27,0	2,0	5,9
8	Alemania	TCE	24,2	26,9	-2,7	10,9
9	Malasia	TF	23,6	24,6	7,2	3,9
10	México	TF	21,5	22,4	-5,2	4,4

Cuadro No. 5: Fuente: Organización Mundial del turismo (OMT) Panorama OMT del turismo internacional, edición Junio 2011 | p. 5.

[http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf]

Elaborado por: OMT

Extraído por: Ivanna Alvear

² OMT. *Panorama OMT del turismo internacional*. edición 2011 |p. 8 (Página visitada en Ene. 2012)
[http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf]

Cuadro No. 2

Principales Mercados Turísticos a Nivel Mundial, por Generación de Ingresos Monetarios

Ingresos por turismo internacional							
Rango		\$ EE.UU.				Monedas locales	
		Miles de millones		Variación (%)		Variación (%)	
		2009	2010*	09/08	10*/09	09/08	10*/09
1	Estados Unidos	94,2	103,5	-14,7	9,9	-14,7	9,9
2	España	53,2	52,5	-13,7	-1,2	-9,0	3,9
3	Francia	49,4	46,3	-12,7	-6,2	-7,9	-1,3
4	China	39,7	45,8	-2,9	15,5	-2,9(\$)	15,5(\$)
5	Italia	40,2	38,8	-12,0	-3,6	-7,2	1,4
6	Alemania	34,6	34,7	-13,2	0,1	-8,5	5,3
7	Reino Unido	30,1	30,4	-16,3	0,8	-1,3	1,7
8	Australia	25,4	30,1	2,5	18,6	10,3	0,8
9	Hong Kong (China)	16,4	23,0	7,5	39,5	7,0	39,8
10	Turquía	21,3	20,8	-3,2	-2,1	-3,2(\$)	-2,1(\$)

Cuadro No. 5: Fuente: Organización Mundial del turismo (OMT) Panorama OMT del turismo internacional, edición Junio 2011 | p. 5.

[http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf]

Elaborado por: OMT

Extraído por: Ivanna Alvear

1.1.1 Cuota de Mercado Turístico de Ecuador en América

Según datos del Plan Integral de Marketing Turístico en el Ecuador - 2009 (PIMTE), en relación con los países de Sudamérica, Ecuador se encuentra en séptimo puesto, considerando el número de visitas; y en el octavo lugar, según el valor monetario que ingresó en ese año por concepto de turismo.³

En el año 2010 Ecuador recibió apenas el 0.4% (781.3 millones de dólares) del total de ingresos monetarios por turismo de las Américas. En cuanto a llegadas de turistas, su cuota fue del 0.7%, representando una mayor cuota que la de Aruba, que mantenía el 0.6% de visitas; pero se da lo contrario en cuanto a ingresos,

³ Cfr. MINTUR y Equipo de T&L. **PIMTE 2014**. p. 8 (Página visitada en Nov. 2011)
[http://www.turismo.gob.ec/documentos/PIMTE_2014_Turismo_Internacional.pdf]

puesto que, Aruba aprovecha de mejor manera el turismo, siendo su cuota por ingresos de 0.3 puntos porcentuales (0.7%) más que la cuota de Ecuador.⁴

1.1.2 Aporte del Estado Ecuatoriano en el Turismo

A partir del año 2003 se empiezan a crear planes estratégicos con proyectos y acciones de aportación al desarrollo turístico nacional, empezando por el plan Q 2003, plan turístico de Quito; y del cual se derivan: el Plan Q 2008-2012, en el que se destaca el proceso de mejora de los productos turísticos de Quito, PIMTE 2003, como Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador para turismo interno; PIMTE 2014 con políticas mejoradas y datos estadísticos a nivel nacional, actualizados hasta el año 2009; PLANDETUR 2020, con un enfoque nacional y datos proyectados hasta el año 2020; entre otros.

Durante el año 2010, Ecuador invirtió en promoción turística USD 3 millones, a través del Fondo Mixto de Promoción Turística (FMPT) y USD 3 millones a través del Ministerio de Turismo; mientras que su país vecino, Colombia, invirtió alrededor de USD 57 millones en promoción turística, en el mismo año. Para el periodo 2011 Ecuador planeó invertir el 93% del monto asignado al Proyecto “*Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador*”, el cual oscilaba en los USD 20 millones.⁵

⁴ Cfr. OMT (2011). Op. Cit. p. 8

⁵ Cfr. MINTUR. *Boletín: Barómetro Turístico de Ecuador vol 1. Enero 2011*. p.

1.1.3 El Turismo como Impulsor de la Economía Ecuatoriana

En países como España, el turismo es parte fundamental de su economía. En el caso de Ecuador, existe un nivel de dependencia económica alto, respecto a los ingresos petroleros. Pese a tener la posibilidad de equilibrar de mejor manera estos rubros, la cuenta por servicios turísticos en el primer trimestre de los periodos 2010 y 2011 descendió dos puestos en el año 2011, siendo la quinta fuente de fondos que generó la economía en el I trimestre; con una ratio del 8.03% en relación con los ingresos petroleros.⁶

La Balanza de Pagos del año 2010 presentó un saldo total negativo en la cuenta de servicios, con USD -1536.2 millones. Únicamente la cuenta de servicios por viajes presentó un saldo positivo. Esto se debe a que, en el periodo, existieron mayores ingresos monetarios por la adquisición de bienes y servicios que realizaron los viajeros durante su estancia en el país, en relación con los egresos.⁷

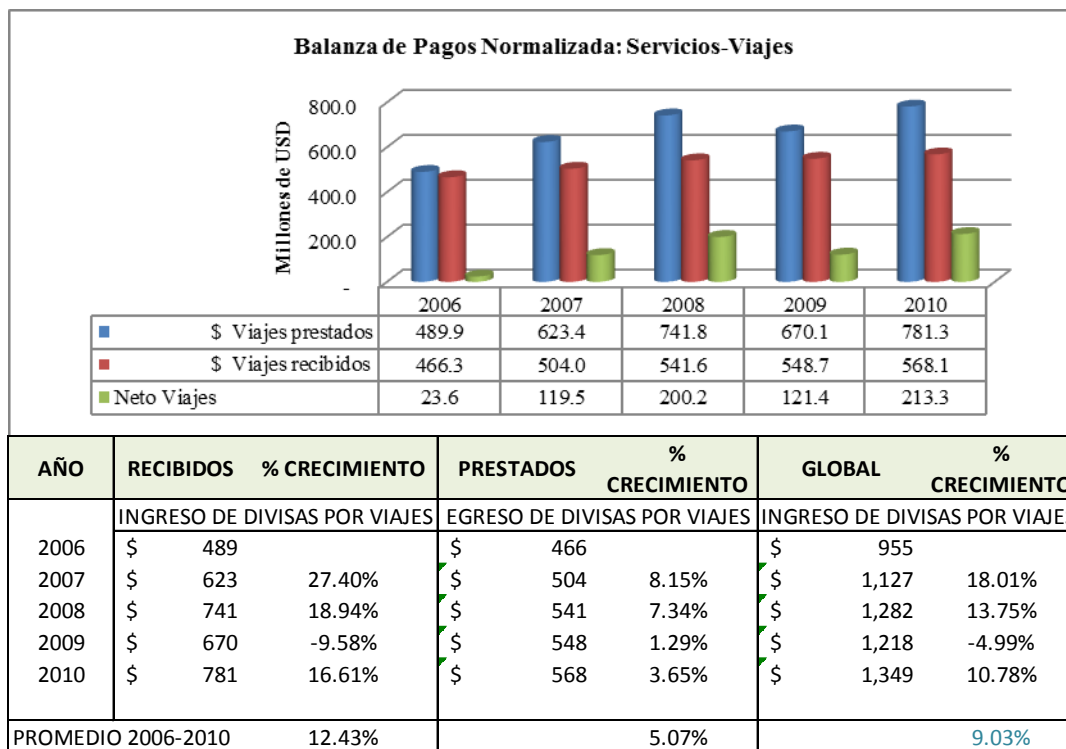
El gráfico siguiente detalla el comportamiento del mercado turístico del Ecuador, según los viajes prestados (+) y recibidos (-), a nivel nacional, en datos monetarios.

⁶ Cfr. Ministerio de Turismo y Banco Central. Estadísticas Turísticas 2011.

⁷ Cfr. BCE. Balanza de Pagos Normalizada. *Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos del Ecuador*. No. 36. 2011 IIT

Gráfico No. 1

Evolución del Turismo en el Ecuador – Periodo: 2006-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ivanna Alvear

A nivel general, el crecimiento del mercado turístico ha tenido un incremento de 9.03 puntos porcentuales durante el periodo 2006-2010. Aunque en el año 2009 se presentó una baja en los ingresos por viajes prestados, ya en el 2010 el mercado turístico se recuperó y se espera que para los años siguientes el crecimiento sea constante, con el apoyo de los proyectos de mejora del MINTUR, Ministerio de Turismo del Ecuador.

1.2 PAPEL DE UNA COMPAÑÍA DE TURISMO

El MINTUR ha clasificado a las compañías de Turismo en cuatro grupos principales: Agencias de Viajes Mayoristas, Operadoras, Internacionales y Duales (Operadoras e Internacionales).

1.2.1 Agencias de Viajes Mayoristas

Las agencias de viajes mayoristas venden en un país “Y” (país local), a través de los otros dos tipos de agencias de viajes del país “Y”, toda clase de servicios y paquetes turísticos de un “X” país, organizados por las mismas agencias o por agencias operadoras del país “X”.⁸

1.2.2 Agencias de Viajes Internacionales

Según el Reglamento General de Actividades Turísticas, “estas agencias no pueden ofrecer ni vender productos que se desarrollen en el exterior a otras agencias de viajes dentro del territorio nacional”. Las agencias de viajes internacionales no pueden comercializar ni vender directamente al usuario, a nivel local o internacional, los paquetes turísticos internacionales respectivos, organizados por las agencias mayoristas o por las mismas agencias.⁹

⁸ Cfr. *Reglamento General de Actividades Turísticas. Decreto No. 3400. 2002*. Art 80. Disponible en: [[http://www.ambiente.gob.ec/proyectos/userfiles/51/file/turismo/REGLAMENTO\(2\).pdf](http://www.ambiente.gob.ec/proyectos/userfiles/51/file/turismo/REGLAMENTO(2).pdf)] (Visita: Ene. 2012)

⁹ Cfr. *Ibídem* Art 81

1.2.3 Agencias de Viajes Operadoras

Son agencias de viajes operadoras las que elaboran, organizan, operan y venden, ya sea directamente al usuario, o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país.¹⁰

Las agencias operadoras pueden comercializar los paquetes turísticos de las empresas mayoristas; y, también, de las empresas internacionales, siempre y cuando, los tours de éstas sean nacionales.

1.2.4 Agencias de Viajes Duales

Son agencias de viajes que ejercen el trabajo de una agencia de viajes internacional y operadora a la vez, como es el caso de *Metropolitan Touring*.

1.3 GRUPO TURÍSTICO UNITRAV

El Grupo Turístico UNITRAV es una organización familiar de propiedad limitada, con más de 30 años de experiencia en la industria. El campo de actividad de la organización se centra principalmente en el turismo nacional ecuatoriano.

¹⁰ Ibíd. Art 82

Actualmente la compañía esta conformada por tres socios:

Dr. Manuel Alvear. Gerente General	Porcentaje de Participaciones: 75%
Sr. Galo Alvear	Porcentaje de Participaciones: 15%
Sr. Cesar Alvear. Presidente	Porcentaje de Participaciones: 10%

1.3.1 Antecedentes

La organización inició su proceso de emprendimiento con la constitución de la compañía “*Agencia de Viajes UNITRAV - Compañía Limitada*”, el 22 de Abril de 1980; con el capital de seis socios con el fin de invertir en el mercado turístico nacional e internacional.

Al iniciar el proyecto se presentaron una serie de problemas que llevarían a la renuncia de sus participaciones por parte de tres socios, en el año de 1983, quedando así las participaciones divididas entre los socios: Dr. Manuel Alvear, como socio mayoritario, con el 75% del total de participaciones; Sr. Galo Alvear con el 15%; y Sr. Cesar Alvear con el 10% restante.

La organización estaba cerca de declararse en quiebra al mantener tres años de pérdidas en los años 1980-1982; y fue a finales de 1982 cuando el Dr. Manuel Alvear se hace cargo de la compañía y a partir de eso comienza a cambiar de manera radical la posición negativa que se observaba en ese entonces.

En el año de 1990 la organización obtuvo su primera mención de honor otorgada por TAME, por haber generado el mayor volumen de ventas de boletos aéreos con destino a Galápagos-Santa Cruz; y por haber sido la única agencia que realizó

vuelos chárter en ese año. En el mismo periodo, se da inicio a la construcción de un Complejo Turístico en Quito, el “Complejo Paraíso”, propiedad de uno de los socios de UNITRAV.

Cinco años después la empresa adquiere la embarcación “Pato Feo” por 15’000.000,00 de sucres en Galápagos la misma que sería dedicada al turismo navegable. Esta embarcación se vendería en el año de 1997 por un valor de USD 260.000,00.

1.3.1.1 Proyecto “Grand Hotel Paraíso” y Obligaciones Bancarias

En el año de 1995 se inicia el proyecto de inversión “*Grand Hotel Paraíso*” ubicado en Atacames-Esmeraldas; para lo cual, UNITRAV adquiere un crédito multisectorial, a través del banco *Sol Banco*, con la “*Corporación Financiera Nacional*” por USD 750.000,00, valor que incluía el 10% del IFI (comisión que otorgaba la *CFN*, por las colocaciones de los créditos a los bancos); con una conversión de dos mil sucres por cada dólar estadounidense; a un plazo de siete años plazo, más dos años de gracia.

A partir de ese momento, la institución bancaria *Sol Banco* inició el proceso de cobro de intereses calculados en base al total del crédito, pese a no ser desembolsada aún la obligación en su totalidad.

Debido a la devaluación de la moneda nacional y a la crisis económica-bancaria de 1999, el crédito dejó de pagarse con puntualidad y la deuda multiplicó. La compañía realizó una negociación forzosa en la que el banco acreedor calculó un valor de USD 462.300,00 de deuda adicional, generado en base a intereses por mora, dividendos impagos y gastos por trámites. Este valor se capitalizó y se obligó a la compañía a firmar un pagaré que, de no hacerlo, se procedería a incautar todos sus bienes.

La obligación tendría carácter de capital, mas no de intereses; lo cual, generó intereses de manera ilegal, siendo este hecho un delito de anatocismo, cobró de interés sobre interés.¹¹ Esto sumado a una serie de problemas que se darían posteriormente, dio un vuelco total en la factibilidad del proyecto hotelero.

La quiebra de todos los bancos obligó a ciertos deudores a reprogramar sus créditos con la *Corporación Financiera Nacional*, directamente. Con esto, a partir del año 2001, la *CFN* sería el ente acreedor de las dos obligaciones que mantenía UNITRAV, valores que llegaron a USD 712,806.30 y USD 652,870.57, en el mismo año.

Adicionalmente, la *Agencia de Garantía de Depósito* en el año 2003, apareció con una supuesta obligación pendiente de UNITRAV por USD 137,575.96 que se adeudaba al Banco “*Sol Banco*”. La Gerente de la AGD justificó dicha obligación, aduciendo que *Sol Banco* debió cobrar la

¹¹ Anatocismo, según la Revista Jurídica Argentina, “La Ley”, de 1990, se refiere al cómputo de los intereses que agregado al capital originario, pasa a reeditar nuevos intereses.

comisión correspondiente al IFI por colocar el segundo crédito de la compañía, y que UNITRAV debía pagar ese valor más el interés respectivo. Cuando no debía existir esta comisión, ya que la CFN no suministró crédito alguno a UNITRAV. Este crédito, como se mencionó anteriormente, se derivó de los intereses por mora y demás.

Hasta febrero del 2011, los dividendos trimestrales de los dos créditos sumaban USD 49,000.00. Debido a la extrema competencia en el sector turístico, año a año se dificultaba cada vez más realizar los pagos de dichos dividendos, con el riesgo de entrar en un juicio de coactiva. Por esta razón, y debido a que el *Complejo Turístico Paraíso* dejó de ser productivo, se realizó la venta de esta propiedad en mayo del año 2011 por el valor de USD 500,000.00 con el fin de cancelar el saldo (USD 132 921.95) de una de las obligaciones mantenidas con la CFN; y también, invertir en otros bienes.

Después de haber cancelado más de tres millones de dólares durante estos años, se espera que para diciembre del año 2012 se concluya de cancelar la segunda obligación que la empresa mantiene con la CFN, y el saldo adeudado con la AGD.

1.3.1.2 Condecoraciones

Pese al panorama que se ha presentado durante todos estos años, la compañía ha logrado superar los diferentes obstáculos. Hoy por hoy UNITRAV se define como líder en el mercado turístico interno. En el año 2007 fue condecorada en México por el Instituto Nacional de Mercadotecnia (INAME), como la agencia de viajes más destacada del Ecuador, con el galardón “Gran Premio América a la Calidad y el Servicio”, según sondeos de opinión de consumidores. Un año más tarde, obtuvo el “Bizz Awards Ecuador 2008” por su excelencia empresarial en el giro: Agencias de viajes y Guías Turísticos.

1.3.1.3 Desarrollo del Turismo Nacional

La mejor retribución para la compañía UNITRAV es haber contribuido con el crecimiento del mercado turístico del país. Durante diez años, a partir de 1982, el enfoque principal de UNITRAV fue la venta de tours hacia Galápagos, tanto para turistas nacionales, como para extranjeros; hecho que en gran parte permitió el desarrollo turístico en Las Islas Galápagos, debido al envío masivo de turistas hacia la zona, ofreciendo los tours por un valor de \$ 5000,00 (sucres) para turistas nacionales.

La compañía UNITRAV fomentó el *turismo combinado* en Galápagos, con hospedaje en las islas y viajes navegables. Se fomentó de esa forma una cultura turística, tal es así, que hasta se debió proveer de calzado a guías y demás empleados; y, adicionalmente proceder a capacitarlos.

En ese entonces no existía competencia fuerte cercana, *Metropolitan Touring* explotaba también el mercado turístico en Las Islas Galápagos, pero únicamente mediante turismo navegable (viajes y hospedaje en las mismas embarcaciones de la compañía), con turistas extranjeros; lo cual no generaba propiamente ingresos para las islas.

Inclusive, el Dr. Manuel Alvear, actual Gerente General de UNITRAV, nombró a las grietas, que están ubicadas en La Isla de Santa Cruz - Galápagos, como actualmente se las conoce, “Las Grietas del Amor”.

En la actualidad, el enfoque principal de UNITRAV es la zona costera de Atacames-Esmeraldas. De igual forma, ahora la compañía concentra el mayor número de turistas en esa playa, sobre todo, en la época de Abril a Junio.

1.3.2 Infraestructura de la Organización

UNITRAV es propietaria de la *Agencia de Viajes UNITRAV Cía. Ltda.*, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en los Edificios Torres de Almagro, en un local comercial de su propiedad; además de, 2 propiedades fuera de la

provincia de Pichincha: el *Grand Hotel Paraíso*, ubicado en Atacames-Esmeraldas; y un terreno de 150 hectáreas de *bosque protector*, a nombre del socio principal de UNITRAV, en la provincia de Imbabura, en Cotacachi, adquirida en el 2011, con la proyección de explotar el turismo ecológico.

1.3.2.1 Grand Hotel Paraíso

Este hotel se emplaza en una extensión de 9000 m², frente al mar y alejado del centro de Atacames; posee una capacidad instalada para 430 turistas. Además cuenta con 20 departamentos equipados con aire acondicionado y ventilación, 57 habitaciones, 1 centro de convenciones con capacidad para 120 personas, 1 restaurante con capacidad para 140 personas en su interior, y 95 frente a la playa (en el exterior); 2 piscinas; parqueadero con capacidad para 90 automóviles (o 17 buses); y, un área con 2 canchas deportivas múltiples. Su infraestructura permite recibir grupos de instituciones grandes, reducir costos y generar economías de escala.

La infraestructura descrita ha permitido a UNITRAV, atraer la demanda de clientes corporativos o institucionales; y, a la vez, de clientes individuales o particulares.

1.3.3 Descripción del Giro del Negocio de UNITRAV

El *Grand Hotel Paraíso* es el principal recurso utilizado para la planeación y organización de paquetes turísticos que se comercializan a través de la *Agencia de Viajes UNITRAV*.

1.3.3.1 Agencia de Viajes UNITRAV Cía. Ltda.

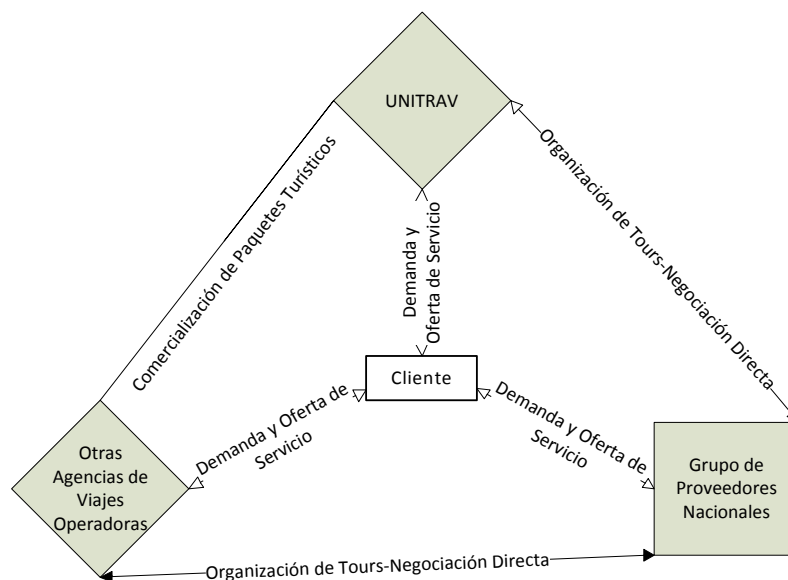
Paquetes Turísticos Nacionales

La agencia de viajes, actualmente, está catalogada como *Operadora de Turismo*. Todos sus paquetes turísticos nacionales son organizados y operados por la propia organización, enfocándose principalmente en el sector de la costa ecuatoriana, en Atacames; y en las playas aledañas. Estos paquetes pueden ser comercializados por otras agencias de viajes, las cuales obtienen utilidades, mediante la figura de comisión, otorgada por UNITRAV.

El gráfico siguiente contempla el sistema del mercado turístico nacional en el cual se encuentra UNITRAV.

Gráfico No. 2

**Funcionamiento del Mercado Turístico Nacional dentro del Entorno
de UNITRAV**



Fuente: UNITRAV
Elaborado por: Ivanna Alvear

Paquetes Turísticos Internacionales

UNITRAV obtiene una comisión que oscila entre el 10% y el 15% dependiendo del tipo de tour internacional que comercialice. La organización, a su vez, comercializa paquetes turísticos con destino a Galápagos, los cuales son organizados y operados por empresas mayoristas como Ninfa-Tour y Grupo Mundo.

1.3.4 Portafolio de Servicios

1.3.4.1 Paquetes Turísticos Nacionales

El paquete turístico completo, ofrecido por UNITRAV, incluye: hospedaje, alimentación, guía y transporte de turismo a total disposición del grupo de turistas. Los destinos turísticos varían según: costos, días de hospedaje, criterios de compra y edad de cada grupo de clientes.

Entre los principales productos que UNITRAV oferta y opera se encuentran:

Producto principal:

- Atacames y visita a playas cercanas como Same, Mompiche y Estero del Plátano (siendo este tour el principal producto que oferta la organización).

Otros Productos:

1. Tour Manta, Playa del Murciélago, Montecristi y Atacames
2. Ruta del Sol
3. Tour Salinas-Montañita
4. Tours al Oriente

1.3.4.2 Paquetes Turísticos Internacionales y Tours a Galápagos

Los paquetes turísticos internacionales, junto con los paquetes operados a Galápagos, son operados por las empresas mayoristas e internacionales. En el año 2011, no se comercializaron los paquetes de esta clase. UNITRAV no generó ventas por concepto de paquetes internacionales o tours a Galápagos, debido a que dicho año, la compañía decidió enfocarse, totalmente, en el mercado turístico nacional, por medio de la oferta de tours al sector costa.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Luego de realizada la entrevista al socio principal y Gerente General del Grupo Turístico UNITRAV, Dr. Manuel Alvear, y por experiencia propia, se afirma que UNITRAV no tiene una estructura organizacional definida formalmente.

Generalmente las empresas familiares carecen de un organigrama formal. Las personas pertenecientes al grupo familiar de una empresa, en particular, tendrán un orden de mando según su capacidad, considerando, asimismo, su grado de consanguinidad.

“Este juego del poder se maneja dentro de un marco estructural poco definido. Existe más un *personigrama* (y no escrito) que un organigrama” (GINEBRA, 1997: 48). Como *personigrama*, cada unidad organizativa se establece automáticamente según las funciones de los colaboradores, y no según los objetivos.¹²

La estructura organizacional, como base central de una organización, debe funcionar, de tal forma que, toda vez, permanezca un sistema adecuado de comunicación y toma de decisiones, que no permita la inestabilidad de la compañía. Con el presente trabajo

¹² Cfr. [http://managementsiglo21.blogspot.com/2011_03_01_archive.html]- Creado por: JI72, Marzo 2011. (Página visitada en Ene. 2012)

se pretende llegar a una estabilidad organizacional fortaleciendo las bases de la compañía y generando sinergia entre todos quienes conforman la organización.

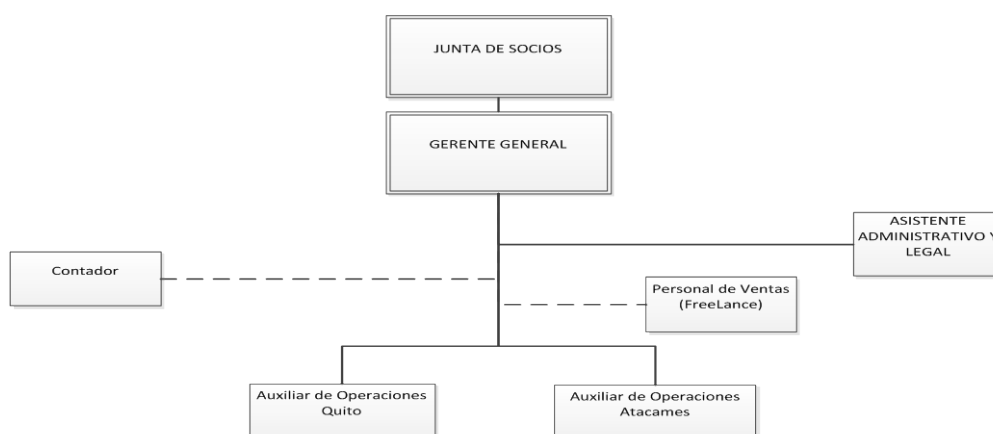
Un estudio de la Empresa Familiar exige analizar, en el terreno estratégico, cómo esa **Elección** del futuro está condicionada por la propia naturaleza de lo familiar. Después habrá que ver, asimismo, la influencia de los factores familiares en el diseño de la Estructura Directiva y en la Conducción, Impulsión y Control de la Acción y, finalmente, los problemas que el hecho familiar plantea al relevo generacional en la Dirección de la Empresa.¹³

2.1.1 Organigrama del Grupo Turístico UNITRAV

Luego de realizada la evaluación de los cargos que se ejercen en UNITRAV, se ha desarrollado un organigrama considerando, únicamente, los niveles jerárquicos; y, posteriormente, conforme se desarrolle el análisis de la cadena de valor de la compañía, se procederá a realizar el organigrama funcional.

Gráfico No. 4

Organigrama de UNITRAV



Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

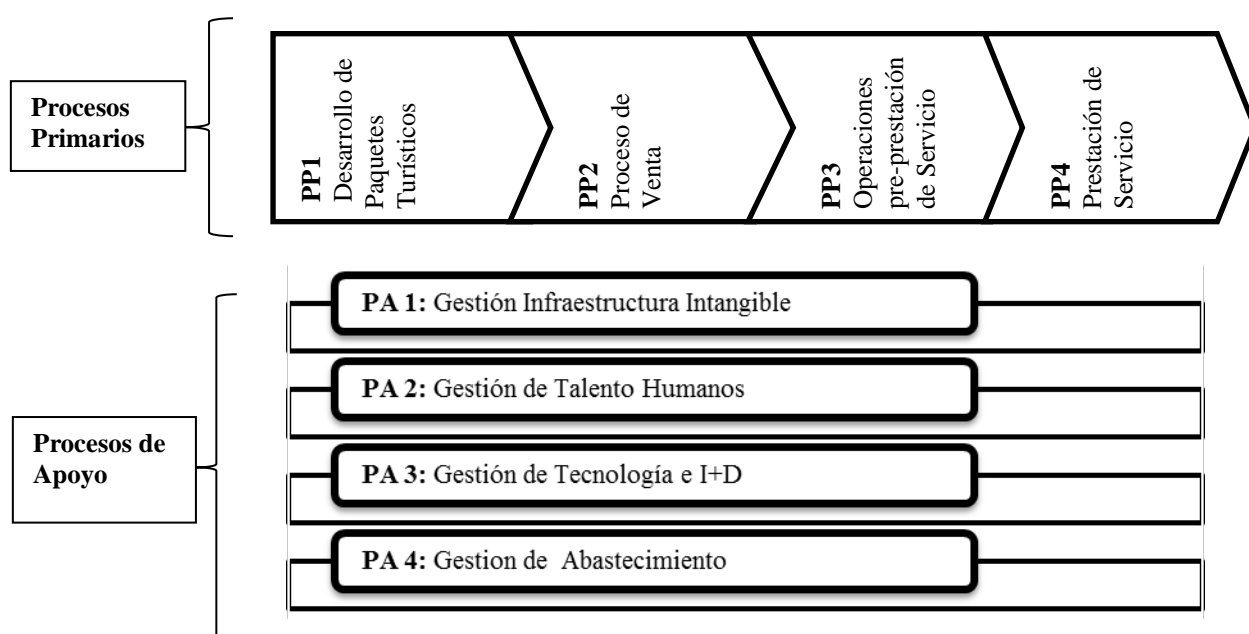
¹³ J. GINEBRA. (1997). *Las Empresas Familiares su Dirección y su Continuidad*. México: Panorama. p. 62

2.2 CADENA DE VALOR DE UNITRAV

Para el presente estudio, se ha considerado como base fundamental el enfoque de Michael Porter; y, de Rafael Muñiz González, en su obra: “*Marketing en el Siglo XXI*”.¹⁴ Se ha definido una cadena de valor, acoplando ambas teorías a la realidad empresarial de UNITRAV.

Gráfico No. 5

Cadena de Valor de UNITRAV



Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

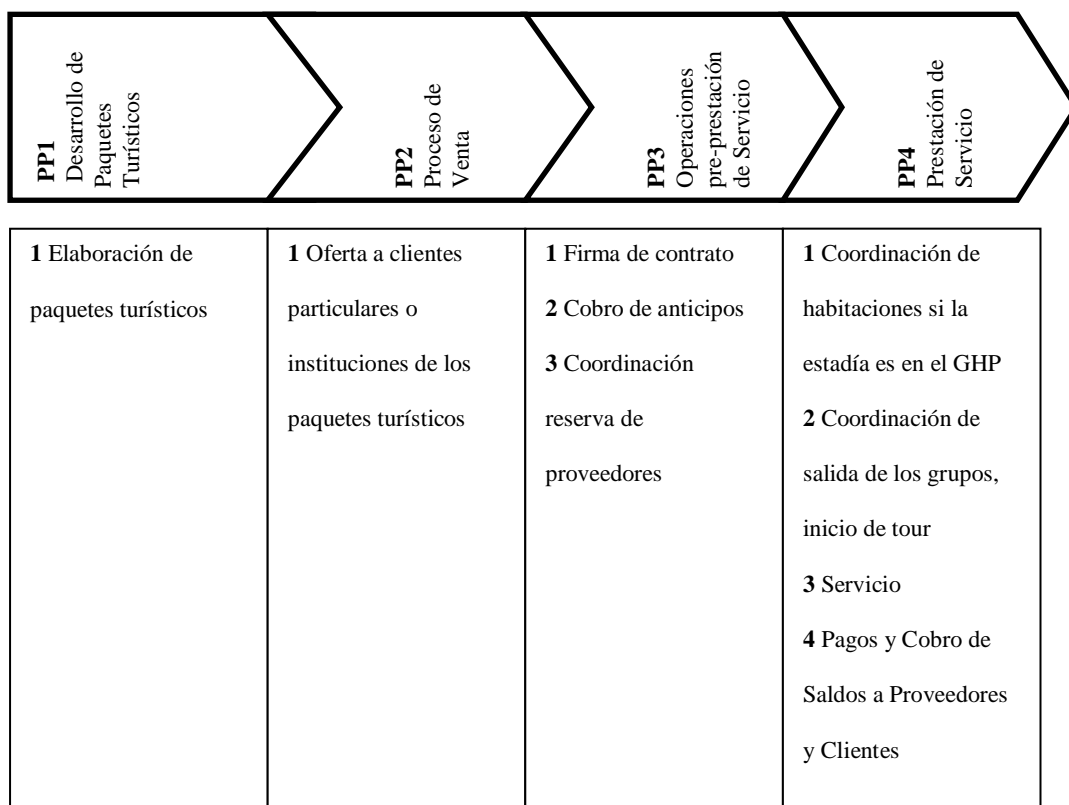
¹⁴ R. MUÑIZ. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros. Obra gratuita, disponible en la red [www.marketing-xxi.com]; Segundo Capítulo - Marketing Estratégico

2.2.1 Procesos Primarios y sus Actividades Respectivas

Todos los procesos y actividades, tanto primarios, como de apoyo, se clasificaron y codificaron para, posteriormente, ser desarrollados en la auditoria funcional de UNITRAV, en el presente trabajo.

Gráfico No. 5

Procesos Primarios y sus Actividades Respectivas



Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

2.2.2 Procesos de Apoyo y sus Actividades Respectivas

2.2.2.1 PA1: Gestión Infraestructura Intangible

1. Direccionamiento Organizacional

1.1 Definición de Negocio (Misión, Visión, Valores Corporativos y
Objetivos Corporativos)

1.2 Planeación, Dirección y Organización de Objetivos

1.3 Control de Objetivos

1.4 Negociación con Instituciones Financieras

1.5 Negociación con Clientes

1.6 Negociación con Proveedores

2. Gestión de Marketing y Ventas

2.1 Análisis de la Competencia

2.2 Estrategias de Producto

2.2.1 Mejoramiento de Propuestas de Paquetes Turísticos

2.2.2 Control Imagen de Marca

2.3 Estrategias de Precio

2.3.1 Análisis de Precios y Costos en el Mercado

2.3.2 Fijación de Precios y Comisiones

2.3.3 Ganar Mercado con Reducción de Costos y Precios

2.4 Estrategias de Distribución

2.4.1 Visitas Directas a Instituciones

2.4.1.1 Sondeo de Instituciones

2.4.2 Programación y Control de Visitas a Instituciones

2.5 Estrategias de Promoción

2.5.1 Anuncios en Diarios y TV

2.5.2 Creación de Promociones de Venta

3. Gestión de Legislación

3.1 Asesoría Legal

3.2 Tramites Legales

4. Gestión Contable y Financiera

4.1 Control de Ingresos y Gastos

4.2 Realización de Estados Financieros

4.3 Proyección de Estados Financieros

4.4 Control de Flujos de Caja y Liquidez

4.5 Manejo de Índices Financieros

4.6 Recopilación de Datos

5. Cultura Organizacional

5.1 Formación y Desarrollo del Personal

5.2 Liderazgo

5.3 Comunicación Interna

2.2.2.2 PA2: Gestión de Talento Humano

1. Reclutamiento

1.1 Recepción de Hojas de Vida

1.2 Entrevista

1.3 Selección de Personal

1.4 Firma de Contrato

1.5 Capacitación y Seguimiento Inicial

1.6 Programa de Capacitación Continua

2. Sistema de Remuneraciones e Incentivos

2.1 Remuneración Personal Dependiente

2.2 Remuneración Personal Independiente

2.2.1 Tabla de Comisiones

2.3 Programa de Incentivos

2.2.2.3 PA 3: Tecnología

1. Tecnologías de Información

1.1 Base de Datos de Clientes

2. Investigación y Desarrollo

2.1 Identificación de Sitios Turísticos

2.2 Desarrollo de Productos

3. Tecnología Informática

3.1 Revisión de Correo Electrónico

3.2 Revisión de Páginas Web Sociales

2.2.2.4 PA4: Gestión de Abastecimiento

- Selección de Proveedores de Servicio

- Hoteles y Restaurantes

- Revisión de Precios y Servicios
- Transporte
 - Recepción de Hoja de Vida del Conductor junto con copia de: Licencia, Matricula, SOAT, Seguro de Vida para Pasajeros y Revisión Vehicular.
 - Políticas de Conducta
- Gestión de Reserva a Proveedores

2.1 Planificación de Reservas con Anticipación

2.2.3 Ventaja Competitiva de UNITRAV

Se manifiesta el liderazgo en costos, como estrategia fundamental de la organización. La integración vertical compensada, ha permitido que la compañía pueda reducir sus costos y ofrecer tours a bajos precios. Esta integración es parcial, puesto que, por lo general, UNITRAV ocupa los servicios del GHP; y, en ocasiones, debido a los requerimientos de la demanda, también opera ocupando hoteles de otras zonas turísticas.

2.3 AUDITORIA FUNCIONAL DE UNITRAV SEGÚN SU CADENA DE VALOR

2.3.1 Perfil Estratégico de la Cadena de Valor

Se ha realizado un estudio de la cadena de valor de UNITRAV, mediante el cual, por medio de perfiles estratégicos que a continuación se definen, se presenta la situación actual interna de la compañía; posterior a esto, se procederá a realizar una explicación detallada sobre estos procesos.

2.3.1.1 Perfil Estratégico de los Procesos Primarios

Cuadro No. 3
Procesos Primarios de UNITRAV

Procesos Primarios	MN	N	E	P	MP
PP1 Desarrollo de Paquetes Turísticos					
1 Elaboración de Paquetes Turísticos					
PP2 Marketing y Ventas					
1 Oferta a Clientes Particulares e Instituciones					
PP3 Operaciones pre-prestación de Servicio					
1 Firma de Contrato					
2 Cobro de Anticipos					
3 Coordinación Reserva de Proveedores					
PP4 Prestación de Servicio					
1 Coordinación de Habitaciones si la estadía es en el GHP					
2 Coordinación de Salida del Grupo Inicio del Tour					
3 Servicio					
4 Pagos y Cobro de Saldos a Proveedores y Clientes					

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

* MN: Muy Negativo. E: Equilibrio. MP: Muy Positivo

2.3.1.2 Perfiles Estratégicos de los Procesos de Apoyo

Cuadro No. 4
Procesos de Apoyo: PA1 de UNITRAV

Procesos de Apoyo y Actividades Respectivas					
PA1: Gestión Infraestructura Intangible	MN*	N	E	P	MP
1. Direccionamiento Organizacional					
1.1 Definición de Negocio					
1.2 Planeación, Dirección y Organización de Objetivos					
1.3 Control de Objetivos					
1.4 Negociación con Instituciones Financieras					
1.5 Negociación con Clientes					
1.6 Negociación con Proveedores					
2. Gestión de Marketing					
2.1 Análisis de la Competencia					
2.2 Estrategias de Producto					
2.2.1 Mejoras de Propuestas de Paquetes Turísticos					
2.2.2 Imagen de Marca					
2.3 Estrategias de Precio					
2.3.1 Análisis de Precios y Costos en el Mercado					
2.3.2 Fijación de Precios y Comisiones					
2.3.3 Ganar Mercado con Reducción de Costos y Precios					
2.4 Estrategias de Distribución					
2.4.1 Visitas Directas a Instituciones					
2.4.1.1 Sondeo de Instituciones					
2.4.2 Programación y Control de Visitas a Instituciones					
2.5 Estrategias de Promoción					
2.5.1 Anuncios en Diarios y TV					
2.5.2 Creación de Promociones de Venta					
3. Gestión de Legislación					
3.1 Asesoría Legal					
3.2 Trámites Legales					
4. Gestión de Contabilidad y Finanzas					
4.1 Control Ingresos y Gastos					
4.2 Realización de Estados Financieros					
4.3 Proyección de Estados Financieros					
4.4 Control de Flujos de Caja y Liquidez					
4.5 Manejo de Índices Financieros					
4.6 Recopilación de Datos					
5. Cultura Organizacional					
5.1 Formación y Desarrollo del Personal					
5.2 Liderazgo					
5.3 Comunicación Interna					

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

*MN: Muy Negativo. E: Equilibrio. MP: Muy Positivo

Cuadro No. 5
Procesos de Apoyo: PA2 de UNITRAV

Procesos de Apoyo y Actividades Respectivas					
PA2: Gestión de Talento Humano	MN	N	E	P	MP
1. Reclutamiento					
1.1 Recepción de Hojas de Vida					
1.2 Entrevista					
1.3 Selección de Personal					
1.4 Firma de Contrato					
1.5 Capacitación y Seguimiento Inicial					
1.6 Programa de Capacitación Continua					
2. Sistema de Remuneraciones e Incentivos					
2.1 Remuneración Personal Dependiente					
2.2 Remuneración Personal Independiente					
2.2.1 Tabla de Comisiones					
2.3 Programa de Incentivos					

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Cuadro No. 6
Procesos de Apoyo: PA3 de UNITRAV

Procesos de Apoyo y Actividades Respectivas					
PA 3: Tecnología	MN	N	E	P	MP
1. Tecnologías de Información					
1.1 Base de Datos de Clientes					
2. Investigación y Desarrollo					
2.1 Identificación de Sitios Turísticos					
2.2 Desarrollo de Productos					
3. Tecnología Informática					
3.1 Revisión de Correo Electrónico					
3.2 Revisión de Páginas Web Sociales					

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Cuadro No. 7
Procesos de Apoyo: PA4 de UNITRAV

Procesos de Apoyo y Actividades Respectivas					
PA4: Gestión de Abastecimiento	MN	N	E	P	MP
1. Selección de Proveedores de Servicio					
1.1 Hoteles y Restaurantes					
1.1.1 Revisión de Precios y Servicios					
1.2 Transporte					
1.2.1 Recepción de Hoja de Vida del Conductor junto con copia de: Licencia, Matricula, SOAT, Seguro de Vida para Pasajeros y Revisión Vehicular.					
1.2.2 Políticas de Conducta					
2. Gestión de Reserva a Proveedores					
2.1 Planificación de Reservas con Anticipación					

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

2.3.2 Variables Significativas de los Procesos Gerenciales

2.3.2.1 Variables de Buen Funcionamiento

1. El direccionamiento estratégico de UNITRAV, pese a no ser del todo formal, ha sido positivo en tanto se considere:
 - El desempeño del negocio, considerando su reacción ante un entorno cambiante y el nivel de satisfacción al cliente
 - La respuesta ante la competencia, con la utilización de estrategias de promoción y publicidad, para posicionarse en el mercado
2. Asimismo, la compañía tiene una óptima relación con los stakeholders externos

2.3.2.2 Variables de Cambio

1. El control de *objetivos* y *metas* de UNITRAV, se da de manera informal, sin considerar estados financieros proyectados, ni los indicadores de gestión adecuados
2. La compañía no tiene un plan estratégico determinado formalmente, para la definición del negocio, ni para la definición de sus objetivos
3. El método de cálculo para la *fijación de precios* de los servicios que ofrece la compañía es medianamente adecuado; por cuanto los costos

unitarios no se calculan con exactitud, bajo un método concretamente establecido, ni con simulaciones de fluctuaciones en los costos. Por lo que el presupuesto de gasto se da en base a la experiencia y a los propios cálculos que realiza gerencia. Esto se debe a la falta de información financiera concreta, que facilite la toma de decisiones relacionadas

4. Existe control absoluto por parte de gerencia, de todas las áreas de la organización, a excepción del área contable

2.3.3 Variables Significativas del Funcionamiento de Mercadotecnia e Investigación & Desarrollo

Ambas áreas se manejan y controlan por gerencia general.

2.3.3.1 Variables de Buen Funcionamiento

1. Se determina un eficaz y eficiente desarrollo de la compañía, en cuanto a: imagen de marca, posicionamiento entre competidores, creación de estrategias de mercadeo, fuerza de ventas
2. En cuanto a *promoción y publicidad*, la compañía se maneja en base a canjes, minimizando, así, los costos por este rubro
3. Entre los recursos principales de mercadeo de la compañía se encuentra la publicidad boca a boca

4. La participación de mercado de UNITRAV se encuentra en crecimiento
5. La compañía mantiene un proceso de I+D no formal, pero estable

2.3.3.2 Variables de Cambio

1. No existe un proceso de atención al cliente pos-venta definido formalmente
2. UNITRAV no ha determinado un departamento formal para las áreas de I+D ni de Mercadotecnia, o un fondo fijo asignado para las mismas; aunque estas áreas si son visibles en el actuar cotidiano

2.3.4 Variables Significativas del Funcionamiento del Talento Humano y la Cultura Organizacional

La contratación de personal sigue un proceso corto, el cual inicia con el reclutamiento, seguido de una entrevista realizada por el gerente general, para proseguir con la selección del individuo y su capacitación inicial, la cual es guiada por la asistente administrativa.

2.3.4.1 Variables de Buen Funcionamiento

1. Se destaca total *disciplina* en el entorno
2. Debido al dinamismo en el trabajo, a largo plazo, los ejecutivos de ventas adquieren experiencia y conocimiento

2.3.4.2 Variables de Cambio

1. No existe una política relacionada con la confidencialidad de información de la compañía
2. Considerando las evaluaciones, dentro el proceso de reclutamiento, no se rinden pruebas cognitivas o psicológicas al postulante
3. No existe un programa óptimo de *desarrollo y orientación del empleado seleccionado*
4. La *capacitación*, únicamente, se manifiesta a corto plazo, de manera informal; y, se desarrolla conforme se dinamice en el trabajo
5. Las *políticas empresariales* y los procesos de trabajo se dan a conocer sin formalidades
6. Las *recompensas* materiales no son usuales; no obstante, se puede destacar el buen incentivo moral por parte de gerencia
7. La compañía intenta seguir un proceso efectivo de reclutamiento para la contratación de personal con experiencia laboral, totalmente dinámico, responsable y demás características de un buen colaborador; sin embargo, los requerimientos de la compañía se

minimizan al considerar que las remuneraciones, en relación con las exigencias del puesto, son bajas debido a los problemas financieros que ha mantenido la compañía a lo largo de estos años

8. Únicamente, los ejecutivos de venta obtienen beneficios considerables, debido a las comisiones que ganan, las cuales oscilan entre el 10% y el 20% del valor del precio de venta; no obstante, la compañía tiene falencias en cuanto a la estructuración de estas comisiones, la cual se establece en base a rangos calculados de manera informal, sin proyectar, con exactitud, los ingresos, gastos y costos; sin embargo, para su cálculo, si se considera el tipo de temporada (baja o alta), el número de turistas por grupo y, los días que viajan
9. En cuanto al *clima social*, en general, el talento humano no tiene el nivel de importancia que debería. La *motivación* del personal es baja, el *ambiente laboral* no es óptimo y no existe libertad para resolver problemas debido a su bajo nivel de liderazgo; lo que en conclusión, se puede afirmar que la organización tiene una cultura organizacional débil, sin personal autónomo, ni creativo

2.3.5 Variables Significativas del Funcionamiento de las Áreas: Financiera y Contable

2.3.5.1 Variables de Buen Funcionamiento

1. El contador la compañía envía la información de impuestos y retenciones por pagar con anticipación para poder realizar los pagos a tiempo (fecha máxima de pago: 12 de cada mes)
2. Si bien la compañía ha pedido una extensión del plazo de entrega de balances estructurados bajo las *Normas Internacionales de Información Financiera*, si se determina un progreso en este proceso de cambio
3. Actual contador de la compañía se encuentra en constante capacitación

2.3.5.2 Variables de Cambio

1. No existe información financiera pertinente que facilite la toma de decisiones de gerencia
2. La compañía no maneja la información financiera, relacionada con flujos de caja acumulados, o mes a mes; tampoco maneja un plan presupuestario que determine los flujos de caja o las necesidades de liquidez, mensuales futuros; esto a la larga no permite desarrollar un

plan formal de cobro a clientes, anterior o posterior al servicio brindado, ni un plan de pagos a proveedores, lo que conlleva a contraer obligaciones a corto plazo de manera imprevista, con el uso de tarjetas de crédito y sobregiros bancarios

2.3.6 Variables Significativas del Funcionamiento de las Operaciones y la Tecnología de Información

2.3.6.1 Variables de Buen Funcionamiento

1. Los costos de operación son bajos, debido al número de turistas con el que generalmente la compañía trabaja (economías de escala)
2. El nivel de productividad, considerando como principal proveedor al GHP, es alto en general. Bajo supervisión, se puede presionar directamente a los colaboradores del hotel, para que trabajen con eficiencia y eficacia
3. La compañía está invirtiendo en mejoras para las instalaciones del GHP, perfeccionando así, sus servicios

2.3.6.2 Variables de Cambio

1. La compañía no tiene un sistema computarizado en el que se determine las operaciones de reserva, ni planifica con antelación las operaciones que la organización debe realizar para reservar hoteles y buses
2. El control de los pagos que realizan los clientes, mediante depósito en la cuenta, para la pre-reserva del servicio, es obsoleto. El proceso de reserva inicia en el envío, por parte del cliente, de la copia de la papeleta de depósito, vía fax; se comprueba el depósito en la cuenta de la compañía; y, el momento en que el turista reciba el servicio, presenta la papeleta de depósito original
3. No existe un historial resumido, sobre el número de turistas que han ingresado por institución, o de clientes frecuentes. La información está dispersa, únicamente se encuentran registros monetarios
4. La compañía manifiesta cierta inactividad en temporada baja

2.3.7 Principales Cargos en la Organización y sus Funciones

A continuación, se presentan las matrices que contemplan, en resumen, los cargos y las funciones principales que se ejercen en UNITRAV, relacionados, únicamente, con los procesos y actividades detallados en la Cadena de Valor.

Cuadro No. 8**Matriz Funcional: Procesos primarios vs. Cargos de UNITRAV**

Procesos Primarios y Actividades Respectivas	Cargos						I
	GG*	AAF	C	EV	AUXOQ	AUXOA	
PP1 Desarrollo de Paquetes Turísticos							
1 Elaboración de Paquetes Turísticos	x						
PP2 Proceso de Venta							
1 Oferta a Clientes Particulares o Instituciones	x	x		x	x	x	
PP3 Operaciones pre-prestación de Servicio							
1 Firma de Contrato	x			x			
2 Cobro de Anticipos	x	x		x	x		
3 Coordinación Reserva de Proveedores		x		x	x		
PP4 Prestación de Servicio							
1 Coordinación de Habitaciones si la estadía es en el GHP	x						
2 Coordinación de Salida del Grupo Inicio del Tour	x	x		x	x	x	
3 Servicio	x	x				x	
4 Pago y Cobro de Saldos a Proveedores y Clientes		x		x	x	x	

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

* GG: Gerente General; AAF: Asist. Adm y finan; C: Contador; AUXOQ: Auxiliar de Operaciones Quito;

AUXOA: Auxiliar de Operaciones Atacames; I: Inexistente

Cuadro No. 9

Matriz Funcional: Procesos de Apoyo (PA1) Vs. Cargos de UNITRAV

MATRIZ FUNCIONAL - PA1: Gestión Infraestructura Intangible						
Procesos de Apoyo y Actividades Respectives	Cargos					I
	GG*	AAF	C	EV	AUXOQ	AUXOA
1. Direccionamiento Organizacional						
1.1 Definición de Negocio	x					
1.2 Planeación, Dirección y Organización de Objetivos	x					
1.3 Control de Objetivos	x					
1.4 Negociación con Instituciones Financieras	x	x				
1.5 Negociación con Clientes	x			x		
1.6 Negociación con Proveedores	x				x	x
2. Gestión de Marketing						
2.1 Análisis de la Competencia	x					
2.2 Estrategias de Producto	x					
2.2.1 Mejoras de Propuestas de Paquetes Turísticos	x					
2.2.2 Imagen de Marca	x					
2.3 Estrategias de Precio	x					
2.3.1 Análisis de Precios y Costos en el Mercado	x					
2.3.2 Fijación de Precios y Comisiones	x					
2.3.3 Ganar Mercado con Reducción de Costos y Precios	x					
2.4 Estrategias de Distribución	x					
2.4.1 Visitas Directas a Instituciones	x			x		
2.4.1.1 Sondeo de Instituciones	x			x		
2.4.2 Programación y Control de Visitas a Instituciones	x	x		x		
2.5 Estrategias de Promoción	x					
2.5.1 Anuncios en Diarios y TV	x					
2.5.2 Creación de Promociones de Venta	x					
3. Gestión de Legislación						
3.1 Asesoría Legal	x	x				
3.2 Tramites Legales		x				
4. Gestión de Contabilidad y Finanzas						
4.1 Control Ingresos y Gastos		x				
4.2 Realización de Estados Financieros			x			
4.3 Control de Flujos de Caja y Liquidez						x
4.4 Manejo de Indices Financieros						x
4.5 Recopilación de Datos		x	x		x	x

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Cuadro No. 10

Matriz Funcional: Procesos de Apoyo (PA2) Vs. Cargos de UNITRAV

MATRIZ FUNCIONAL - PA2: Gestión de Talento Humano							
Procesos de Apoyo y Actividades Respectivas	Cargos						I
	GG*	AAF	C	EV	AUXOQ	AUXOA	
1. Reclutamiento							
1.1 Recepción de Hojas de Vida	x	x					
1.2 Entrevista	x						
1.3 Selección de Personal	x						
1.4 Firma de Contrato	x						
1.5 Capacitación y Seguimiento Inicial		x					
1.6 Programa de Capacitación Continua							x
2. Sistema de Remuneraciones e Incentivos							
2.1 Remuneración Personal Dependiente	x						
2.2 Remuneración Personal Independiente	x						
2.2.1 Tabla de Comisiones	x						
2.3 Programa de Incentivos							x

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Cuadro No. 11

Matriz Funcional: Procesos de Apoyo (PA3) Vs. Cargos de UNITRAV

MATRIZ FUNCIONAL - PA 3: Tecnología							
Procesos de Apoyo y Actividades Respectivas	Cargos						I
	GG*	AAF	C	EV	AUXOQ	AUXOA	
1. Tecnologías de Información							
1.1 Base de Datos de Clientes	x			x			
2. Investigación y Desarrollo							
2.1 Identificación de Sitios Turísticos	x	x					
2.2 Desarrollo de Productos	x						
3. Tecnología Informática							
3.1 Revisión de Correo Electrónico					x		
3.2 Revisión de Páginas Web Sociales					x	x	

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Cuadro No. 12

Matriz Funcional: Procesos de Apoyo (PA4) Vs. Cargos de UNITRAV

MATRIZ FUNCIONAL - PA4: Gestión de Abastecimiento							
Procesos de Apoyo y Actividades Respectivas	Cargos						I
	GG*	AAF	C	EV	AUXOQ	AUXOA	
1. Selección de Proveedores de Servicio							
1.1 Hoteles y Restaurantes	x						
1.1.1 Revisión de Precios y Servicios	x						
1.2 Transporte	x						
1.2.1 Recepción de Hoja de Vida del Conductor junto con copia de: Licencia, Matricula, SOAT, Seguro de Vida para Pasajeros y Revisión Vehicular.					x		
1.2.2 Políticas de Conducta							x
2. Gestión de Reserva a Proveedores							
2.1 Planificación de Reservas con Anticipación					x		

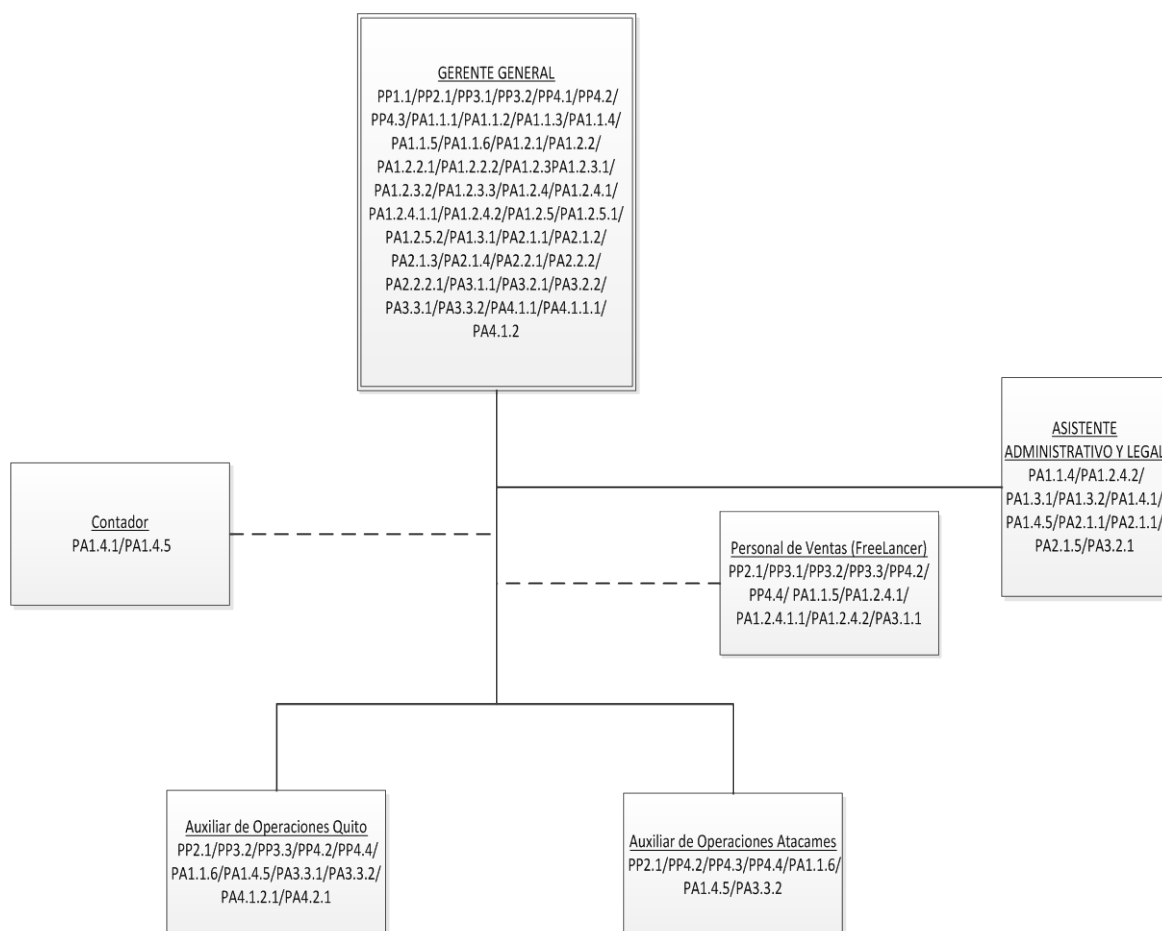
Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

2.3.7.1 Organigrama Funcional de UNITRAV Codificado

Las funciones de UNITRAV, tanto administrativas como operativas, se han especificado dentro de los procesos de apoyo y de los procesos primarios. En el siguiente organigrama, de manera codificada, se pueden observar las funciones que en cada cargo se ejercen.

Gráfico No. 6

Organigrama Funcional de UNITRAV



Fuente: UNITRAV
Elaborado por: Ivanna Alvear

2.3.7.2 Gerencia General

Puesto que ocupa el Dr. Manuel Alvear, tanto en la Agencia de Viajes UNITRAV, como en el Grand Hotel Paraíso, ejerciendo las siguientes funciones:

1. El direccionamiento, planeación, organización y control de los objetivos y metas de la compañía
2. I&D de los paquetes turísticos nacionales, junto con la fijación de precios y comisiones por venta
3. Decisiones de carácter legal
4. Refuerzo de ventas
5. Creación de estrategias de mercadeo
6. Aprobación a cada ejecutivo sobre las instituciones a visitar
7. Contratación de personal
8. Control total de todas las áreas de la organización
9. Negociación con los stakeholders externos

2.3.7.3 Asistente Administrativo, Financiero y Legal

Como asistente principal de gerencia, se encuentra la Lcda. María de Alvear, quien se encarga de:

1. Manejo de fondos y pagos a: proveedores, empleados de la agencia de viajes, ejecutivos de venta y tributarios
2. Trámites legales

3. Capacitación al personal de ingreso reciente a la compañía
4. Supervisión de todas las áreas del hotel y de la agencia de viajes
5. Manejo de Paquetes turísticos Internacionales

2.3.7.4 Contador

Quien trabaja de manera independiente y realiza las operaciones de:

1. Contabilidad, tanto de la agencia de viajes y del Grand Hotel Paraíso
2. Cálculo de pagos tributarios y décimos
3. Reporte financiero anual básico

2.3.7.5 Ejecutivo de Ventas

Los ejecutivos de ventas trabajan de manera autónoma (Free-Lance), bajo comisiones por venta. Su función consiste en:

1. Visitar instituciones asignadas y aprobadas, por parte de gerencia, para la comercialización de los productos de la organización
2. Firma de contrato y cobro de anticipos para la reserva del tour
3. Organizar y controlar la salida, desde Quito, de sus respectivos grupos, al inicio del tour

2.3.7.6 Auxiliar de Operaciones

Dentro de este grupo se encuentran las recepcionistas de la Agencia de viajes, en Quito; y, del Grand Hotel Paraíso, en Atacames. Su labor se diferencia por cuanto, la auxiliar de recepción de Quito se responsabiliza de las operaciones de:

1. Atención al cliente
2. Reservas de hoteles y buses a nivel nacional
3. Apoyo a gerencia y a la asistente administrativa
4. En temporada alta, cobros y pagos pertinentes, en caso de no encontrarse su superior (Gerente o Asistente Administrativa)

Y, por su parte, la recepcionista de Atacames:

1. Realiza los cobros de saldos pendientes a todos los turistas particulares y de grupos, en caso de no encontrarse su superior
2. Da a conocer un informe, de ser posible, diario sobre los ingresos y gastos, al gerente general o, a su vez, a la asistente administrativa
3. Envía reportes al contador (auxiliar contable)
4. Supervisa a los demás colaboradores del hotel

2.4 SITUACIÓN ECONOMICA-FINANCIERA ACTUAL

La situación financiera actual de UNITRAV se ha visto afectada por su alto grado de endeudamiento que ha mantenido con las instituciones bancarias a lo largo de estos años. En agosto de 2012, la compañía espera cancelar el saldo total de la obligación pendiente con la CFN, valor que llega a USD 90,287.43.

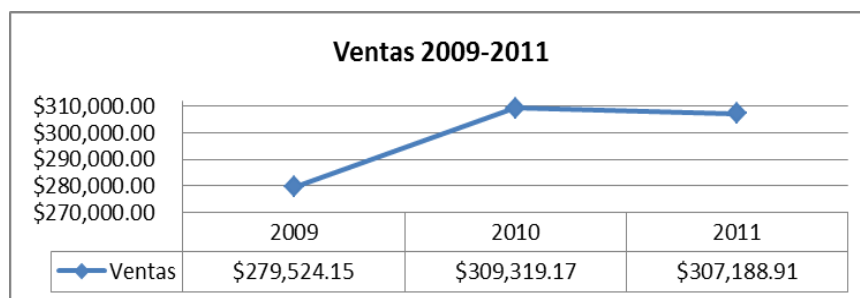
En los cuadros siguientes se detalla la información financiera de la compañía, del año 2011, considerando: sus ingresos, egresos y su nivel de endeudamiento.

2.4.1 Ingresos, Egresos y Endeudamiento de UNITRAV

2.4.1.1 Evaluación de Ingresos de UNITRAV

Gráfico No. 7

Comportamiento de Ingresos de UNITRAV – Periodos 2009-2011



		Crecimiento ventas			
		2009	2010	2011	Promedio 3 años
INGRESOS TOTALES		328852	363905	361398	351385
COMISIONES	15%	49328	54586	54210	52708
= INGRESOS NETOS (- COMISIONES)		279524	309319	307188	298677
CRECIMIENTO %			10.66%	-0.69%	4.83%

Fuente: UNITRAV
Elaborado por: Ivanna Alvear

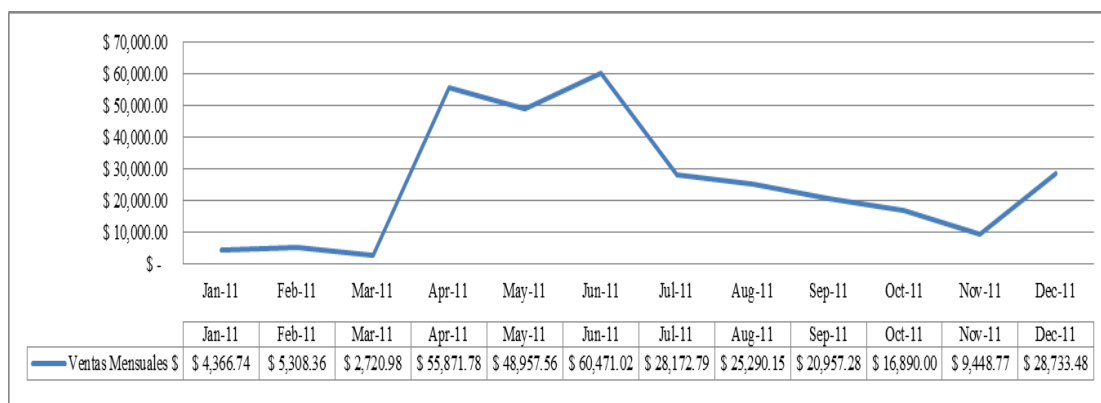
En el periodo 2009 - 2010, los ingresos netos de UNITRAV, sin considerar las comisiones por ventas, incrementaron en un 10.66%, mientras que en el año 2011, disminuyeron en 0.69%, en relación al año 2010. Los precios unitarios no se incrementaron significativamente, esta variación se manifestó, principalmente, por el comportamiento de la demanda de la compañía. De manera general, el crecimiento promedio anual de los ingresos es de 4.83 puntos porcentuales.

Las ventas periódicas dificultan que la compañía equilibre de mejor manera su liquidez. A continuación se presenta un gráfico en el que se detallan los niveles de ingresos mensuales de la compañía.

Gráfico No. 8

Comportamiento de Ingresos Monetarios por Mes de UNITRAV

Año 2011



Fuente: UNITRAV
Elaborado por: Ivanna Alvear

Mientras que en el mes de marzo, el ingreso por ventas fue de apenas USD 2,720.98, en el mes de junio los ingresos llegaron a USD 60,471.02. Debido a los cambios de temporada, la compañía se ha visto obligada a

contraer préstamos a corto plazo, para cubrir los costos y gastos generados en temporada baja; además, de que las instituciones educativas que viajan con UNITRAV, generalmente en los meses de abril a junio, firman los contratos de viaje entre los meses de octubre a marzo, cancelando, tan sólo, un abono mínimo (USD 5.00 en adelante) para la reserva del cupo, asimismo, el ejecutivo de venta correspondiente tiene la opción de retener el 50% de este abono, como un adelanto a su comisión.

2.4.1.2 Evaluación de Egresos de UNITRAV

El estado de resultados de UNITRAV, en el año 2011, arrojó una pérdida de USD -22,171.73; pese a generar USD 307,188.91 en ventas, los costos y gastos, junto con los gastos por depreciación (entre USD 60,000.00 y USD 70,000.00 anualmente), se elevaron a USD 329,360.64.

Estos costos y gastos se presentan en las tablas siguientes.

Cuadro No. 13

Gastos Relacionados con los Bienes Muebles de UNITRAV

Año 2011

Gastos Relacionados con los Bienes Muebles				
	Adm. Central	Operación	TOTAL	%
<i>Depreciación</i>	\$ 8,477.24	\$ 60,829.42	\$ 69,306.66	46%
Mantenimiento	\$ 1,819.39	\$ 56,425.91	\$ 58,245.30	39%
Útiles de aseo y limpieza	\$ 2,469.57	\$ 8,477.77	\$ 10,947.34	7%
Servicios básicos (luz, agua y teléf.)	\$ 100.84	\$ 7,603.90	\$ 7,704.74	5%
Mantenimiento y Combustible Vehículo	\$ 4,041.99	\$ -	\$ 4,041.99	3%
TOTAL	\$ 12,867.04	\$ 133,337.00	\$ 150,246.03	100%

Fuente: UNITRAV

Elaborado por: Ivanna Alvear

Los gastos por mantenimiento concurrenciosos en 2011 se elevaron 149%, en relación a los mismos gastos del año 2010 (USD 23,417.00), debido a los cambios que se realizaron en las instalaciones del GHP.

Cuadro No. 14

Costos y Gastos Operativos y Administrativos de UNITRAV - Año 2011

Detalle		%
Servicios ocasionales	\$ 3,598.56	3%
Viveres, comestibles	\$ 25,289.54	18%
Telefonía celular	\$ 66.98	0%
Movilización	\$ 2,420.80	2%
Gasto Publicidad	\$ 1,428.99	1%
Transporte grupos Unitrav	\$ 93,479.00	68%
Fletes, encomiendas	\$ 389.50	0%
Ropa de trabajo	\$ 322.95	0%
Recreaciones-eventos	\$ 80.00	0%
Suministros de oficina	\$ 2,537.50	2%
Otros	8808.88	6%
TOTAL	\$ 138,422.70	100%

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Los servicios ocasionales hacen referencia al trabajo que realiza el personal del GHP que labora por temporada. El costo por transporte, es el más representativo de todos los costos y gastos en los que concurre UNITRAV, sin considerar los pagos que, a su vez, realiza a los acreedores. El incremento en este rubro, en el año 2011, levemente llegó al 5.74%, en relación al año 2010.

Cuadro No. 15

Remuneraciones de los Cargos Ejercidos en UNITRAV - Año 2011

Detalle	Remuneraciones				%
	Adm. Central	Operación	Total		
<i>Sueldos</i>	\$ 7,269.76	\$ 23,744.64	\$ 31,014.40		76%
Décimo cuarto sueldo	\$ 180.73	\$ 1,826.00	\$ 2,006.73		5%
Décimo tercer sueldo	\$ 605.84	\$ 1,322.35	\$ 1,928.19		5%
Aporte patronal IESS	\$ 883.24	\$ 2,884.95	\$ 3,768.19		9%
Fondos de reserva	\$ 605.76	\$ 1,368.64	\$ 1,974.40		5%
TOTAL	\$ 9,545.33	\$ 31,146.58	\$ 40,691.91		100%

Fuente: UNITRAV
Elaborado por: Ivanna Alvear

En el año 2011, UNITRAV canceló alrededor de USD 260,000.00¹⁵, entre sueldos, compras, mantenimiento, etc.; de igual forma, la compañía pagó a la CFN y al banco Solbanco USD 273,500.00 y USD 10,100.00 (AGD), respectivamente; USD 543,600.00 en total.

2.4.1.3 Evaluación Financiera del Nivel de Endeudamiento de UNITRAV a través de Ratios

Las obligaciones contraídas a corto plazo se deben, sobre todo, a la falta de liquidez de la compañía en temporada baja.

El nivel de endeudamiento de UNITRAV no es estable; no obstante, la compañía ha generado relaciones sólidas con los acreedores principales, cancelando por adelantado en temporada turística alta y llegando a acuerdos, para ampliaciones de plazo de pago, en temporada baja.

Para el pago de las obligaciones pendientes, los socios de UNITRAV debieron aportar cerca de USD 250,000.00, en el año 2011.

En el cuadro siguiente se contempla la información financiera de UNITRAV de los años 2009-2011, en donde se aprecia el incremento del nivel de endeudamiento a corto plazo y la disminución de endeudamiento a largo plazo.

¹⁵ No se consideran los gastos por depreciación (USD 69,306.66) como parte de los gastos realizados por la empresa, únicamente los pagos realizados.

Cuadro No. 16**Financiamiento de UNITRAV - Periodo 2009-2011**

DETALLE FINANCIAMIENTO 2009-2011	PERIODOS			Var. 2009-2011	Var. % 2009/2011
	2009	2010	2011		
PRINCIPALES PASIVOS A CORTO PLAZO					
Cooperación Financiera Nacional	\$ 145,369.37	\$ 162,889.93	\$ 90,287.43	\$ (55,081.94)	-38%
Préstamos de socios	\$ 104,984.56	\$ 225,651.21	\$ 474,697.35	\$ 369,712.79	352%
Total pasivo CFN y prestamo socios	\$ 250,353.93	\$ 388,541.14	\$ 564,984.78	\$ 314,630.85	126%
Otros	\$ 12,094.45	\$ 7,228.84	\$ 5,743.57	\$ (6,350.88)	-53%
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	\$ 262,448.38	\$ 395,769.98	\$ 570,728.35	\$ 308,279.97	117%
PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 402,582.25	\$ 240,910.94	\$ 29,900.00	\$ (372,682.25)	-93%
Corporación Financiera Nacional	\$ 362,582.25	\$ 200,910.94	\$ -	\$ (362,582.25)	-100%
Solbanco	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 29,900.00	\$ (10,100.00)	-25%
TOTAL PASIVO	\$ 665,030.63	\$ 636,680.92	\$ 600,628.35	\$ (64,402.28)	-10%

Fuente: UNITRAV

Elaborado por: Ivanna Alvear

El pasivo a corto plazo de UNITRAV está compuesto principalmente por el crédito mantenido con la CFN, el cual llega a USD 90,287.43; y, por los préstamos mantenidos con los socios de la compañía, valor que se ha incrementado en un 352% desde el año 2009, con el fin de cubrir los créditos con las instituciones financieras.

Activo y Pasivo de UNITRAV – Año 2011

Activo Total = \$ 901,501.78

Pasivo a Corto Plazo = \$ 570,728.35

Pasivo a Largo Plazo = \$ 29,900

Pasivo Total = \$ 600,628.35

Razón de endeudamiento

Razón de Endeudamiento= \$ 901,501.78/\$ 600,628.35 = 67%

La razón de endeudamiento de UNITRAV presenta un porcentaje poco favorable, figuradamente; existe alto grado de endeudamiento en relación a sus activos totales. El 95%, de los pasivos totales de la compañía, son pasivos corrientes, siendo el 83% de sus pasivos corrientes, representado por el préstamo mantenido con los socios de la compañía; es decir, que el 79.03% ($95\% * 83\%$), del total de pasivos, son préstamos de los socios de la compañía y, únicamente, el 21% son préstamos mantenidos con instituciones financieras y demás acreedores.

2.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Luego de realizar un análisis sobre la cadena de valor de UNITRAV y, su situación financiera actual, se concretan las fortalezas y debilidades, de mayor incidencia para la empresa, considerando dos ámbitos principales: sus recursos tangibles e intangibles. A continuación se presentan dos matrices con las fortalezas y debilidades esenciales, de los procesos de la cadena de valor con los que se relacionan.

Cuadro No. 17**Matriz de Fortalezas y Debilidades Principales: Análisis de Recursos Tangibles de UNITRAV**

		ANÁLISIS DE RECURSOS TANGIBLES					
		DESCRIPCIÓN		Fo	De	NIVEL DE CAPACIDAD PARA GESTIONAR LOS RECURSOS	CV
RECURSOS TANGIBLES	FINANCIEROS	Gestión Financiera		✓	Inexistencia de un plan financiero para toma de decisiones	PA1	
		Servicios crediticios	✓		Servicio adicional a organizaciones que mantienen convenios	PP4	
		Liquidez		✓	Falta de recursos monetarios en temporada baja	PA1	
		Apalancamiento y utilidad		✓	Recursos destinados a pagos crediticios	PA1	
	INSTALACIONES PRODUCTIVAS	Inactividad en temporada baja		✓	Desaprovechamiento de instalaciones por temporada baja	PP4	
		Integración vertical compensada	✓		Costos bajos	PA4	
		Economías de escala	✓		Capacidad para minimizar costos	PA4	
	RECURSOS ORGANIZACIONALES	Recursos para control de objetivos y toma de decisiones		✓	Inexistencia de un plan estratégico formalizado de indicadores financieros y de gestión	Falta PA1	
		Estructura empresarial		✓	Jerarquización centralizada	PA1	

Fuente: UNITRAV

Elaborado por: Ivanna Alvear

Entre las fortalezas representativas de UNITRAV, se encuentran: la integración vertical compensada y las economías de escala; las cuales permiten que la compañía pueda minimizar costos y competir, principalmente, con bajos precios.

Por otra parte, la falta de recursos para el control formal de los objetivos de la compañía, como indicadores de gestión o financieros, no permite que gerencia realice un análisis especializado sobre el avance de los objetivos de la compañía; de igual forma, no permite un correcto procedimiento para la toma de decisiones gerenciales.

Se considera que, otra gran debilidad de la compañía es la falta de liquidez y, asimismo, la falta de utilidades representativas. Todo el trabajo realizado por la empresa, ha sido con el enfoque central de pagar los créditos pendientes. A partir del año 2013, la compañía espera dar un giro total a este problema.

Cuadro No. 18

**Matriz de Fortalezas y Debilidades Principales: Análisis de Recursos Intangibles
de UNITRAV**

ANÁLISIS DE RECURSOS INTANGIBLES						
RECURSOS INTANGIBLES	DESCRIPCIÓN		Fo	De	NIVEL DE CAPACIDAD PARA GESTIONAR LOS RECURSOS	CV
	HUMANOS Y CULTURA	Personal interno plenamente capacitado		✓	Falta de capacitación para operar paquetes internacionales	PA2
		Comunicación Interna		✓	Falta de comunicación sobre el direccionamiento empresarial	PA1
		Protección de Información		✓	Riesgo de flujo de información	PA2
		Fuerza de Ventas	✓		Personal Dinámico	PA1
		Motivación y Liderazgo		✓	Inexistencia de un programa de incentivos y recompensas Existencia de liderazgo únicamente a nivel gerencial	PA1 & PA2
	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	Conocimientos técnicos y científicos		✓	Falta de software para manejo financiero y contable, administrativo y de información	PA1 & PA3
		Ideas	✓		Creación de estrategias de mercadeo y nuevos paquetes turísticos.	PP1 & PA1
	IMAGEN Y REPUTACIÓN	Servicio	✓		Fidelización de clientes	PP4
		Imagen de Marca	✓		Reconocimiento nacional, premio: “Gran Premio América a la Calidad y el Servicio” por INAME	PA1
		Experiencia	✓		Confianza	PA1&PP4
		Reputación con proveedores	✓		Pagos puntuales, generación de confianza para pagos a crédito	PA4

Fuente: UNITRAV

Elaborado por: Ivanna Alvear

Considerando los recursos intangibles de UNITRAV, se observa que, pese a mantener una imagen y reputación de alto rendimiento, los recursos humanos carecen de factores importantes, como la capacitación necesaria para que la compañía comercialice de mejor manera los paquetes turísticos internacionales. Otro de los factores críticos, que la organización tiene como debilidad, es la falta de automatización, la cual no ha permitido que UNITRAV controle de mejor manera sus recursos y sus objetivos bajo un sistema computarizado.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.1 OFERTA TURÍSTICA Y LA COMPETENCIA DEL GRUPO TURÍSTICO UNITRAV

La oferta turística la conforman los establecimientos de alojamiento, alimentos y bebidas, transportación, agencias de viajes, centros de convenciones y recepciones, entre otros de recreación.

3.1.1 Mercado Hotelero en el Ecuador - Competencia del Grand Hotel Paraíso

3.1.1.1 Establecimientos Turísticos de Alojamiento en el Ecuador

En el cuadro siguiente, se contempla la información de la capacidad de alojamiento por cada región del Ecuador. Según datos del MINTUR, existe una capacidad total de 159,629 plazas, entre las diferentes categorías de establecimientos. La región costa es la más ofertada, con 77059 plazas (19% en Esmeraldas).¹⁶

¹⁶ Cfr. MINTUR. Boletín de Estadísticas Turísticas 2009, Capacidad de los Establecimientos de Alojamiento

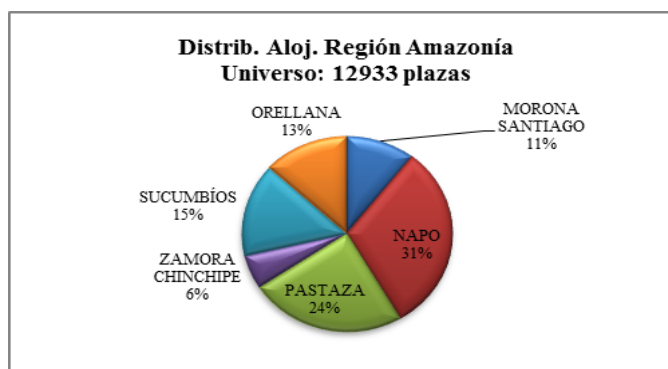
Cuadro No. 19**Capacidad de Alojamiento en el Ecuador - Año 2009**

2009	TOTAL		
REGIONES/MUNDOS	ESTABLEC.	HABIT.	PLAZAS
Galápagos	93	1204	2,542
Costa	1542	33397	77059
Andes	1633	31994	67095
Amazonía	347	6363	12933
TOTAL	3615	72958	159,629

Fuente: MINTUR. 2009. Boletín de Estadísticas Turísticas. Pág. 66. C42
 Elaborado por: Ivanna Alvear (Página visitada en Nov. 2011)

El 54% del total de plazas (159,629) se encuentra distribuido entre: Guayas (27.903 plazas), Pichincha (27.187 plazas), Manabí (17.272 plazas) y Esmeraldas (14.750 plazas). Las otras 20 provincias se reparten menos del 4% de la cuota total de plazas; a excepción de Tungurahua y Santa Elena, que tienen el 6% y 5%, respectivamente.¹⁷

La segunda región de menor oferta turística, es la región amazónica. La distribución de plazas de alojamiento, de la región, se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 9**Distribución de Alojamiento de la Región de Amazonía del año 2009**

Fuente: MINTUR. 2009. Boletín de Estad. Turísticas. Pág. 66
 Elaborado por: Ivanna Alvear

¹⁷ Datos extraídos del Boletín de Estadísticas Turísticas del MINTUR- 2009.

3.1.1.2 Mercado Hotelero en la Costa Ecuatoriana

Por experiencia propia, se ha podido observar de cerca la disminución del flujo de turistas en la playa de Atacames, donde se encuentra ubicado el GHP; dentro del mercado turístico hotelero de esta zona, se ha dado un retroceso en la demanda, en estos últimos años. Algunos hoteles actualmente se encuentran en venta por este motivo; sin poder siquiera soportar los altos costos por mantenimiento, impuestos por predio, entre otros.¹⁸

Unos 12000 turistas llegaron a las playas de la provincia de Esmeraldas por el feriado de fin de año. Ese es el dato que maneja la Dirección Provincial de Turismo.

En las playas del sur, como Atacames, se observó poca presencia de visitantes. Igual cosa pasó en Tonsupa, Súa, y Mompiche, principales destino turísticos locales.

De acuerdo con la Cámara de Turismo de Atacames, se esperaban 40.000 personas. El año pasado hubo 28.000, por eso se esperaba que este flujo sea mayor, según Carlos Acosta, Director Provincial de Turismo.

Los turistas prefirieron las playas de Tonsupa, Atacames, Mompiche y Las Peñas. Los hoteles sólo ocuparon un 30% de la capacidad. Y en un 95% los que estaban al filo de la playa, como en Atacames y Tonsupa, según la Dirección Provincial de Turismo.

Otros optaron por disfrutar de un sol radiante en las playas de Santa Elena. Según los reportes preliminares de las Cámaras de Turismo, recibieron entre 80.000 y 100.000 turistas. Ottón Arboleda, Director de la Cámara de Turismo de Salinas, asegura que el sector hotelero fue uno de los más beneficiados. “Nadie canceló las reservas, todo se llenó”¹⁹

¹⁸ Experiencia laboral por parte de la autora del presente trabajo

¹⁹ EL COMERCIO, *El Feriado no Cubrió las Expectativas*. 3 enero 2012

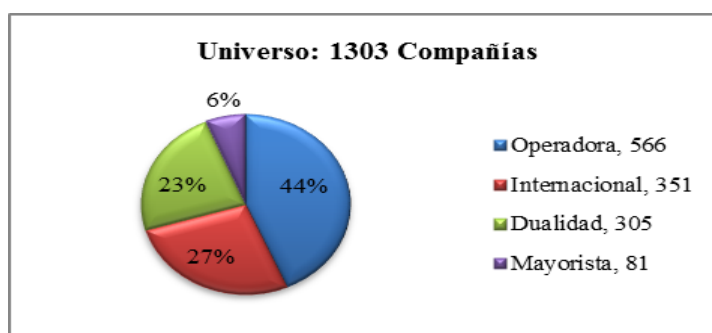
3.1.2 Mercado Turístico – Competencia de la Agencia de Viajes UNITRAV

Según los registros del Ministerio de Turismo, actualizados hasta el año 2009, se contaba con 1.303 agencias de viajes, en total. El siguiente cuadro presenta la distribución de cada grupo de agencias de turismo, que existen en el mercado turístico ecuatoriano.²⁰

Gráfico No. 10

Distribución de Agencias de Viajes en Ecuador, según su Categoría

Año 2009



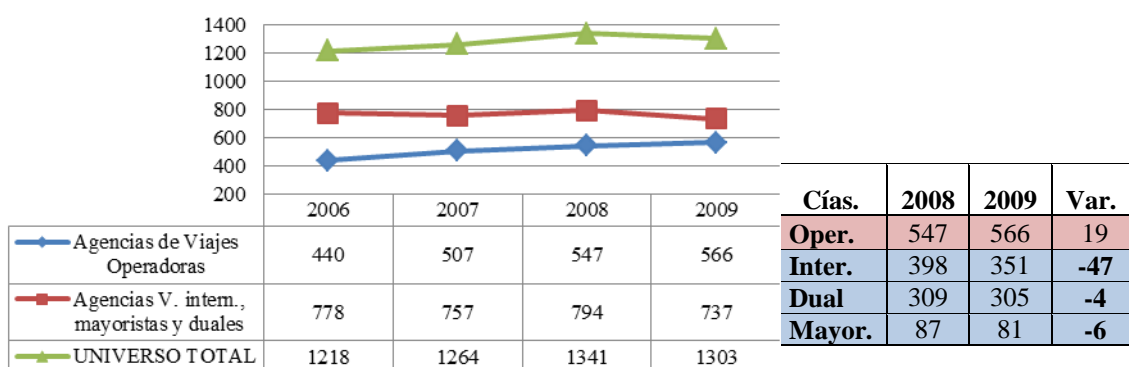
Fuente: MINTUR. 2009. Boletín de Estad. Turísticas. Pág. 91
Elaborado por: Ivanna Alvear

La competencia del sector de agencias de turismo se manifiesta, sobre todo, dentro del mercado en el que se manejan las agencias de viajes operadoras (44% de 1303 agencias de turismo). Esto se debe, a la facilidad de tomar contacto con los prestadores del servicio.

En el gráfico siguiente se presenta el comportamiento de la oferta turística del Ecuador, en el mercado de agencias de viaje, de los periodos 2006-2009.

²⁰ Cfr. MINTUR. 2009. Boletín de Estad. Turísticas. Pág. 91

Gráfico No. 11
Comportamiento de la Oferta Turística
División: Agencias de viajes - Periodo 2006-2009



Fuente: MINTUR [<http://www.turismo.gob.ec>], Boletín de Estadísticas Turísticas, 2009, p. 91 & Establecimientos turísticos Registrados en el MINTUR 2004-2008 "Agencias de viaje"
 Elaborado por: Ivanna Alvear

Según Roque Sevilla, presidente de la Federación de Cámaras de Turismo del Ecuador, la demanda de turismo bajo aproximadamente en un 15% en el año 2009. Entre los factores que pudieron ser causales de la disminución de la demanda turística en el Ecuador, están: la crisis económica mundial; y la pandemia AH1N1, que golpeó al país en ese entonces.²¹

Este efecto en la demanda pudo ocasionar que algunas compañías quiebren o se retiren del mercado turístico ecuatoriano, principalmente de la provincia de Pichincha, que registró una disminución total de cuarenta empresas de turismo.²²

Este comportamiento comercial, a su vez, se debe en gran parte, a la facilidad que existe hoy en día para adquirir los pasajes aéreos por internet, dejando de lado a empresas intermediarias (agencias de viajes internacionales), las cuales se

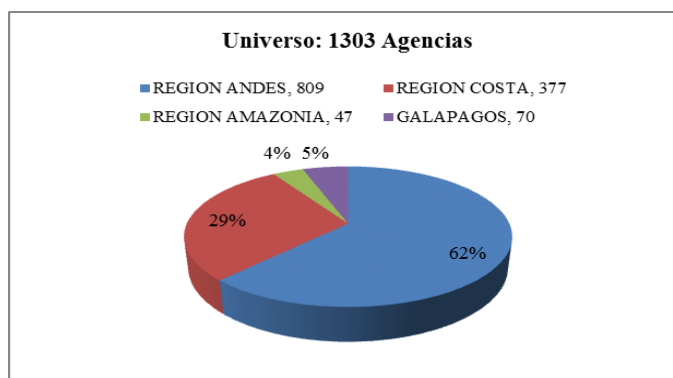
²¹ Cfr. El UNIVERSO. *Menos Viajes y Estadías Cortas Afectan a Empresas Turísticas*, (24 de Octubre del 2009). Disponible en: [www.eluniverso.com]

²² Cfr. MINTUR: Boletines de Estadísticas Turísticas 2008 y 2009

dedicaban a la venta de tours y, a su vez, a la venta de pasajes aéreos bajo comisión.²³

El gráfico siguiente refleja el volumen de oferta turística que existe en el Ecuador, según su región.

Gráficos No. 12
Distribución de la Oferta Turística del Ecuador, por Región
Año 2009



Fuente: MINTUR. 2009. Boletín de Estad. Turísticas. Pág. 91
Elaborado por: Ivanna Alvear

La oferta turística nacional de agencias de viajes, se ve representada, en su mayoría, por la región andes, debido a la concentración de empresas de turismo que existe en las provincias de: Pichincha, Tungurahua y Azuay; la Región Costa se ubica en segundo puesto, seguida de Galápagos y la Región Amazónica.

Las provincias con mayor oferta turística, por región, son: Napo (representa el 55% de la oferta turística que existe en la región amazónica), Pichincha (representa el 61% de la oferta turística de la región andes) y Guayas (representa el 70% de la oferta turística que existe en la región costa).²⁴

²³ Cfr. Óp. Cit. El UNIVERSO. *Menos Viajes y Estadías Cortas Afectan a Empresas Turísticas*.

²⁴ Cfr. MINTUR. Boletín de Estadísticas Turísticas 2009. p. 91

El cuadro siguiente presenta la distribución de la oferta turística en la industria de agencias de viajes, de las provincias más representativas, en cuanto a oferta turística se refiere. Existen 1303 agencias de viajes, entre mayoristas de turismo, agencias internacionales, agencias operadoras y duales, en todo el Ecuador; el 82% (1064 agencias de turismo de un total de 1303 compañías de turismo) está representado por: Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay y Galápagos.

Cuadro No. 19

Principales Provincias según Concentración de Oferta Turística, en la División: Agencias de Viajes - Año 2009

Agencias de Viajes							
	Mayorista	Internacional	Operadora	Dualidad	Total	X/1064	X/1303
Pichincha	46	109	203	134	492	46%	38%
Guayas	28	112	66	58	264	25%	20%
Tungurahua	1	20	74	15	110	10%	8%
Azuay	3	38	9	30	80	8%	6%
Galápagos	1	3	65	1	70	7%	5%
Total	79	294	453	238	1064	100%	82%

Fuente: MINTUR. 2009. Boletín de Estad. Turísticas. Pág. 91
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.1.3 Comportamiento de la Competencia Directa de UNITRAV

3.1.3.1 Oferta Informal de Paquetes Turísticos

Los clientes, en ocasiones, suelen elegir su proveedor considerando únicamente el precio ofertado y dejan de lado la calidad del servicio que se ofrece. La competencia en el mercado turístico ha generado una serie de dificultades, debido a la oferta informal, principalmente, dentro de las instituciones educativas.

Se atribuyen las ofertas informales a personas naturales o jurídicas que no manejen sus tours, por medio de una agencia de viajes propiamente constituida, y pueden ser: guías, dueños de hoteles, choferes de autobuses, docentes y empresas de turismo clandestinas.

Las ofertas informales son menos costosas que las formales, y por tal motivo, es imposible que muchas empresas de turismo puedan competir dentro del mercado turístico nacional.

Este tipo de competencia, afecta directamente a UNITRAV; y al ser esta clase de oferta clandestina, sus representantes no pueden trabajar con tours a nivel internacional, enfocándose así, solamente en tours de carácter nacional.

Únicamente pueden organizar paquetes turísticos, los proveedores de turismo legalmente constituidos. La ley no permite esta clase de ofertas clandestinas. Lamentablemente, no existe una autoridad que controle este tipo de problemas, de manera permanente, en la industria del turismo.

UNITRAV tiene la posibilidad de disminuir sus precios gracias al trabajo directo que efectúa mediante el Grand Hotel Paraíso. Por esta razón, su enfoque principal es la oferta de tours con destino a Atacames. De todas formas, soportar los precios de las ofertas informales cada vez es más difícil por los altos costos relacionados con la alimentación, principalmente. En este sentido, la compañía ha tenido que sacrificar el

margen de utilidad, ya que el poder adquisitivo de los consumidores, sobretodo en este último año, ha disminuido de manera considerable; las ofertas informales, al contrario, se han incrementado.

3.1.3.2 Competencia Desleal entre Agencias de Viajes

Las agencias de viaje, de cierta forma, representan competencia para UNITRAV, pero no la afectan a gran escala dentro del nicho en el que se enfoca la organización, siempre y cuando estas trabajan con ética. El problema se suscita cuando estas empresas intentan ganar espacio en el mercado, desacreditando a UNITRAV con comentarios negativos; un problema que viene afrontando la empresa desde hace algunos años atrás.

3.1.3.3 Fortalezas y Debilidades de la Competencia de UNITRAV

Entre las fortalezas y debilidades de la competencia de UNITRAV, considerando también, a entes informales, destacan las siguientes:

Fortalezas

- Los entes informales tienen la capacidad para competir con bajos precios y, en ocasiones, con precios inferiores a los ofertados por UNITRAV

- Existen agencias de viajes experimentadas en el campo del turismo receptivo y emisor
- En el caso de las agencias de viajes internacionales, su especialización ha permitido que puedan reducir costos y ofrecer tours internacionales a precios competitivos

Debilidades

- Los entes informales no se encuentran en capacidad de generar propuestas de paquetes turísticos internacionales; y, carecen de la liquidez necesaria para poder trabajar con grupos grandes
- Existen entes informales y agencias de viajes que trabajan con precios bajos, pero con servicios de baja calidad
- Los entes informales corren el riesgo de adquirir futuros problemas legales
- Las empresas dedicadas al turismo nacional, junto con los entes informales, no han logrado un nivel de fidelización similar al alcanzado por UNITRAV, y es por ello, que algunas instituciones educativas no permiten la propuesta de otras empresas

3.2 CLIENTES DE UNITRAV

Se encuentran dos grandes grupos de clientes dentro del mercado en el cual se enfoca UNITRAV: clientes B2C (business to consumer), considerando que UNITRAV comercializa el producto directamente para que llegue a manos del consumidor; y,

clientes B2B (business to business), considerando que otras agencias de viajes adquieren el producto de UNITRAV y lo comercializan como parte de su cartera de productos.

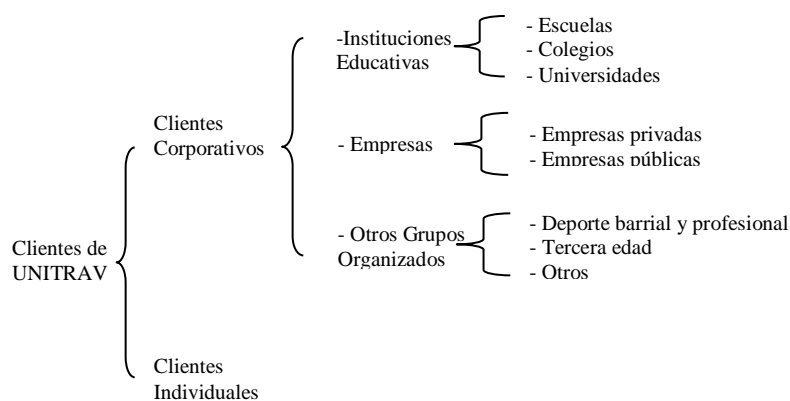
3.2.1 Clientes B2C

El nicho de mercado, en el cual se enfoca UNITRAV, demanda los paquetes turísticos operados a nivel nacional, en su mayoría. Las agencias de viajes, legalmente constituidas, generalmente, no pueden ofertar los paquetes turísticos nacionales, debido a la dificultad para competir con bajos precios; es así, que han debido enfocarse en el turismo emisor, con tours a nivel internacional.

UNITRAV se enfoca, fundamentalmente, en dos grandes grupos de clientes: clientes corporativos y clientes individuales; los cuales se subdividen según el siguiente recuadro.

Gráfico No. 13

Clasificación de Clientes B2C de UNITRAV



Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.2.1.1 Clientes Corporativos

Un cliente corporativo debe ser objeto de un trato sumamente especial, puesto que, por lo general, quien toma las decisiones no es necesariamente quien recibe el servicio, sino el representante legal u otra persona a cargo de alguna área funcional en una compañía. Este aspecto es importante considerar, ya que el enfoque de segmentación de mercado de UNITRAV se centra, fundamentalmente, en los clientes corporativos.

Según la clase de cliente corporativo, puede ser necesario intervenir dentro de la misma institución con una o varias figuras de clientes que se diferencian entre si, según su nivel de intervención en el proceso de toma de decisiones relacionado con la contratación de los servicios ofrecidos por UNITRAV.

Estas figuras pueden coincidir con la misma persona y, por tanto, se configuran más como roles que como tipos de clientes. Estas figuras son:

1. El prescriptor: prescribe un producto, es decir, recomienda a otro basándose en su experiencia y posicionamiento.
2. El iniciador: emite la idea de comprar el producto.
3. El informador: facilita información sobre el producto.
4. El influenciador: ejerce influencia en la decisión de compra.
5. El decisor: tiene capacidad para rechazar o admitir el producto.
6. El comprador: adquiere el producto en el punto de venta y puede ser una persona distinta del decisor.
7. El usuario o consumidor: usa el producto.²⁵

²⁵ A. BASTOS. (2006). *Fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideaspropias Editorial. 1era edición. p. 8.

Se debe seguir un proceso prudente de acercamiento y contacto, tratando a cada cliente, según su posición, para que el proceso de venta tenga éxito. Siguiendo a Bastos (2006), “el productor debe ocuparse de cada uno de los clientes intermedios con mucha dedicación, como si se tratara del cliente final, aunque de distinta manera”.

Los grupos de clientes de UNITRAV varían de 15 a 400 personas según el tipo de institución. Entre las cuales tenemos:

Instituciones Educativas

No existe una base de datos de UNITRAV en el cual se determine, con exactitud, el número de turistas que han viajado con la compañía. En el presente trabajo, se debió realizar estimaciones en base a la información monetaria proporcionada por la compañía; y, en base a la entrevista realizada al Gerente General de UNITRAV.

En el siguiente recuadro, se observa la proporción de la demanda de UNITRAV, según cada grupo de instituciones educativas.

Cuadro No. 20**Volumen de Demanda Turística de UNITRAV, según Grupos****Estudiantiles – Año 2011**

Grupos Estudiantiles	%
<i>Estudiantes Colegios y Escuelas</i>	86.1%
Escuelas	44.1%
Colegios	42.0%
<i>Universidades:</i>	13.9%
Central	12.0%
U. Politécnica Salesiana	1.2%
ESPE	0.7%
Total Estudiantes Instituciones Educati	100.0%

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

* Esta estimación se basa en la información monetaria de UNITRAV. Se calculó la demanda, en base a los pagos realizados por cada grupo, dividido para el precio promedio de cada paquete turístico

La mayoría de estudiantes, que viajan con UNITRAV, cursan el séptimo año de básica. En el caso de los estudiantes de carrera, la demanda se da debido a las salidas de campo o acción social (pasantías), que deben realizar.

Instituciones Educativas y su Fidelización

Tanto escuelas y colegios fiscales, como particulares, viajan anualmente al Grand Hotel Paraíso, generalmente con tours de 3 a 4 días.

El enfoque central de UNITRAV son los colegios y escuelas fiscales, en razón de su preferencia en los tours hacia Atacames, lo que deja un mayor margen de utilidad para la organización. No obstante, también se consideran las demás instituciones que viajan a Salinas, Oriente, Galápagos, a nivel internacional, etc.

En el año 2011, UNITRAV obtuvo en ingresos brutos, por el concepto de *servicios a instituciones educativas*, USD 122,347.80.

Empresas

Tanto las empresas públicas como privadas, forman parte del grupo de clientes de UNITRAV. Las empresas privadas suelen elegir tours de 2 días y 1 noche con todo incluido, una vez al año. Las instituciones públicas, por su parte, capacitan y dan convenciones a sus empleados durante 3 o 4 días, por lo general; para poder operar dentro de este nicho de mercado, UNITRAV ha debido registrarse en el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), y obtener el Registro Único de Proveedores (R.U.P).

En base al estudio realizado y entrevistas otorgadas por el gerente general de UNITRAV y por la asistente principal, se ha realizado un cuadro resumen, que a continuación se presenta, en el que se puede apreciar el nivel de demanda por parte de cada sector empresarial, que tiene la compañía.

En el año 2011, el hotel recibió tan sólo a 27 empresas atendidas, tanto públicas como privadas; mientras que en el año 2008, la empresa llegó a un total de 40 empresas atendidas. Empresas como Adelca, Pronaca, Familia Sancela, Endesa-Botrosa y cooperativas, son algunos de los principales clientes que actualmente atiende UNITRAV. En el año 2011 la

compañía registro USD 61,830.91 en ventas dirigidas a clientes de empresas.²⁶

Otros Grupos Organizados

Dentro de este grupo se encuentran: las entidades de deporte barrial y profesional, que viajan por los partidos de temporada o entrenamiento que deben realizar; grupos de la tercera edad; grupos de evangélicos, entre otros. Dentro de este grupo, en el año 2011 se reportó el valor de USD 37,902.27 en ventas de la compañía.

Demanda en Clientes Corporativos de UNITRAV

En los cuadros siguientes se observa el volumen de ingresos y el número de turistas que viajaron con UNITRAV, según el tipo de cliente corporativo, en el año 2011.

Cuadro No. 21
Resumen de Ingresos Trimestrales por Clientes Corporativos de
UNITRAV del Año 2011

Grupos de Turistas (\$)						
B2C	Trimestres				Total (1)	(1)/TOTAL
	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre		
Instituciones Educativas	\$ -	\$ 99,662.80	\$ 3,185.00	\$ 19,500.00	\$ 122,347.80	51.79%
Empresas	\$ 2,188.00	\$ 15,237.60	\$ 36,886.28	\$ 7,519.03	\$ 61,830.91	26.17%
Privadas	\$ 552.00	\$ 15,237.60	\$ 36,886.28	\$ 7,519.03	\$ 60,194.91	25.48%
Publicas	\$ 1,636.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,636.00	0.69%
Otros Grupos	\$ 904.00	\$ 21,863.42	\$ -	\$ 15,134.85	\$ 37,902.27	16.04%
Total	\$ 3,092.00	\$ 136,763.82	\$ 40,071.28	\$ 42,153.88	\$ 222,080.98	94.01%
B2B	\$ -	\$ 10,931.00	\$ -	\$ 3,215.00	\$ 14,146.00	5.99%
TOTAL	\$ 3,092.00	\$ 147,694.82	\$ 40,071.28	\$ 45,368.88	\$ 236,226.98	100%

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

²⁶ Informe Financiero de UNITRAV

El 77% de las ventas totales de UNITRAV (USD 307,188.91), son ventas realizadas a clientes corporativos, mientras que el 23% son ventas realizadas a clientes individuales. En el recuadro se puede apreciar que en el segundo trimestre hubo mayores ingresos monetarios debido a la demanda de las instituciones educativas.

Cuadro No. 22
Demanda Trimestral por Clientes Corporativos de UNITRAV - Año 2011

Grupos de Turistas (u)						
B2C	Trimestres				Total (1)	(1) / TOTAL
	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.		
Instituciones Educativas	-	5,863	187	1,147	7,197	65.71%
Empresas	78	544	1,317	269	2,208	20.16%
Privadas	18	492	1,190	243	1,942	17.73%
Públicas	53	-	-	-	53	0.48%
Otros Grupos	28	683	-	473	1,184	10.81%
Total	106	7,090	1,505	1,889	10,590	96.69%
B2B	-	280	-	82	363	3.31%
TOTAL	106	7,370	1,505	1,971	10,952	100.00%

Fuente: Estudio realizado
 Elaborado por: Ivanna Alvear

La falta de ingresos en el primer trimestre ha forzado a UNITRAV a contraer obligaciones a corto plazo para compensar su falta de liquidez.

3.2.1.2 Clientes Individuales

Son los turistas particulares que normalmente se hospedan en el GHP y realizan los pagos directamente en el hotel. Los clientes que tienen convenios con la compañía realizan los pagos en la ciudad de Quito, dentro de los 3 meses próximos, luego de recibido el servicio.

Convenios

Los convenios con los cuales se maneja UNITRAV, son acuerdos con asociaciones, sean estas públicas o privadas, por un año o de manera indefinida; en los cuales se establece que los empleados podrán ocupar los servicios del hotel GHP, a un precio especial acordado. Los valores generados por el uso de estos servicios se descontarán en los salarios de los empleados dentro de los 3 meses próximos, sin intereses. La asociación representante deberá realizar los pagos a UNITRAV sin retraso alguno; sin embargo, esta disposición no la cumplen las asociaciones del sector público, ya que realizan los pagos luego del plazo establecido.

Actualmente existen 6 asociaciones con este tipo de convenios. Esta “*estrategia de servicio y productividad de venta*”²⁷ se toma con cautela por razones de liquidez.

Conducta de los Clientes Individuales

Por observación propia, se puede afirmar que, dentro de esta categoría, generalmente, el consumidor es quien realiza la compra directa del “producto turístico”, siendo el mismo comprador, el decisor y el usuario, a diferencia de los clientes corporativos.²⁸

²⁷ Gerente General de UNITRAV, Dr. Manuel Alvear

²⁸ Análisis realizado según la experiencia laboral de la autora del presente trabajo

Los ejecutivos de venta de UNITRAV comercializan y venden los paquetes turísticos, únicamente, a los clientes corporativos. Para poder llegar a la demanda de los clientes individuales, la compañía comercializa sus productos, por medio de publicidad en periódicos, propagandas de TV, el marketing boca a boca, etc.

Según el PIMTE, los feriados más importantes para los ecuatorianos son: Carnaval, Semana Santa, Difuntos, Navidad y Fin de Año.²⁹

Así mismo se estima que los turistas tienen una permanencia promedio de 2,04 noches por desplazamiento y un Gasto promedio diario por persona de USD 15,52 en las diferentes modalidades de viaje.³⁰

El Gerente de UNITRAV afirma que, “en los feriados de Semana Santa, Finados y fin de año, la afluencia de turistas disminuyó en un 20%, aproximadamente”. Hasta el año 2006, los turistas particulares del hotel GHP se hospedaban, en promedio, entre 3 a 5 noches; y en ocasiones hasta por una semana. En la actualidad, muchos turistas han optado por no viajar y, en su lugar, optan por visitar lugares de recreación cercanos; o, únicamente, hospedarse por 1 ó 2 noches.

El cuadro siguiente revela el flujo de ingresos mensuales del año 2011, que ha generado UNITRAV por brindar servicio a clientes individuales.

²⁹ MINTUR. *PIMTE-2014*. p. 14

³⁰ SIGTA, 2010. *Turismo Interno en Ecuador se fortalece*. Disponible en: [http://www.elaustroenlosandes.gov.ec]

Cuadro No. 23
Resumen de Ingresos Mensuales de UNITRAV del año 2011, por
Atención a Clientes Individuales

Clientes Individuales									
1er Semestre						Total	PPVP*	No. de Pax	%
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio				
\$ 2,730.74	\$ 3,852.36	\$ 2,720.98	\$ 8,671.90	\$ 5,638.64	\$ 3,295.00	\$ 26,909.62	\$ 18.00	1,495	38%
2do Semestre						Total	PPVP*	No. de Pax	%
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
\$ 12,980.79	\$ 12,561.15	\$ 8,807.00	\$ 2,576.00	\$ 1,929.74	\$ 5,197.63	\$ 44,052.31	\$ 18.00	2,447	62%
TOTAL						\$ 70,961.93		3,942	100%

Fuente: Estudio realizado
 Elaborado por: Ivanna Alvear

Considerando que el precio promedio por persona se encuentra en USD 18.00, se asume que, en el año 2011 ingresaron cerca de 4000 turistas particulares, lo cual generó USD 70,961.93 en todo el periodo anual. De este tipo de clientes, alrededor del 1.32% forman parte de las asociaciones con las que UNITRAV mantiene los convenios.

3.2.1.3 Criterios Geográficos

El 85% de los clientes, tanto corporativos como individuales, se domicilian en la Provincia de Pichincha; el 15% restante se divide entre turistas extranjeros, con un 2%, y el 13% entre turistas de otras provincias.³¹

³¹ Datos extraídos de la entrevista realizada al gerente general de UNITRAV

3.2.2 Clientes B2B (de Empresa a Empresa)

Los paquetes organizados y operados por UNITRAV se comercializan, también, a través de otras agencias de viaje. En el año 2011, 363 turistas (3.31% del total de turistas que viajaron en grupos) contrataron, directamente, a otras agencias de viaje, los paquetes turísticos operados por UNITRAV.

3.3 PROVEEDORES DE UNITRAV

3.3.1 Agencias de Viaje Mayoristas

Las agencias de viaje mayoristas dan a conocer la información de los paquetes turísticos hacia Galápagos y de los paquetes internacionales que operan y organizan, a la agencia de viajes UNITRAV, para que la compañía los comercialice, obteniendo entre el 10% y el 15% de comisión por venta. Al ser el enfoque central de la organización, la oferta de paquetes turísticos nacionales, con tours hacia la costa, principalmente; y, al no enfocarse del todo en la venta de tours al extranjero o hacia Galápagos, no se manifiesta una estrecha relación de negocios con las agencias mayoristas. La compañía, como se mencionó anteriormente, no generó ingresos por venta de paquetes turísticos internacionales o paquetes turísticos hacia Galápagos.

3.3.2 Hoteles y Restaurantes

Generalmente UNITRAV trabaja con hoteles de Manabí y Santa Elena. UNITRAV tiene una relación estrecha con este grupo de proveedores, de esta manera, la organización trata de obtener hospedaje y alimentación, a precios módicos, que no afecten la calidad del servicio (en promedio, USD 18.00 por persona, en alojamiento y alimentación diaria).

Dentro de los paquetes turísticos con destino a Atacames, UNITRAV utiliza las instalaciones del GHP, para el hospedaje y alimentación de sus grupos.

En el año 2011, apenas el 5% de los clientes de UNITRAV viajaron a Manabí y Santa Elena. Se afirma que los gastos por proveedores de *hoteles y restaurantes* no fueron representativos para la compañía en dicho año.

3.3.2.1 Grand Hotel Paraíso

Proveedores de Alimentos

Son más de USD 25.000 que se registraron en compras de productos alimenticios en el año 2011, entre cárnicos, granos, legumbres y demás productos comestibles.

Proveedores de Equipos e Insumos Hoteleros y de Restaurante

- *Aseo Personal del turista.*- De igual forma, el hotel adquiere estos productos mediante distribuidores al por mayor.
- *Sábanas y Toallas.*- 2 veces al año el Hotel adquiere estos productos ya sea por desgaste o por pérdida de los mismos.
- *Productos Químicos.*- Productos para limpieza de habitaciones y mantenimiento de piscinas.
- *Enseres de Restaurante.*- Mantelería, vajilla, cubertería, vasos, utensilios, etc. El Hotel realiza la compra de trescientos vasos, seis veces al año, debido a que estos se quiebran con facilidad. En el caso de la vajilla, ésta se adquiere cada 2 años.
- *Colchones y almohadas.*- Anualmente se realiza la reposición de las almohadas; en el caso de los colchones, cada 5 años.
- *Otros.*- Como focos, pintura, material de trabajo, suministros de oficina y demás productos que se adquieran sin considerar un proveedor en particular.

En cuanto a gastos por mantenimiento del hotel, en el 2011 se registraron USD 56,425.91, este valor se ha incrementado considerablemente debido a los cambios que se han realizado en sus instalaciones principales: restaurante, oficinas de recepción e instalaciones exteriores.

A continuación, se presenta un cuadro en el que se detallan los gastos realizados, por mantenimiento, en el GHP.

Cuadro No. 24**Detalle Gastos Mantenimiento de UNITRAV - 2011**

Gastos Mantenimiento		%
Mantenimiento piscina	\$ 1,726.55	3%
Mantenimiento restaurante	\$ 2,581.95	5%
Mantenimiento habitaciones	\$ 5,563.67	10%
Mantenimiento instalaciones	\$ 36,041.64	64%
Materiales ferretería	\$ 7,285.74	13%
Mantenimiento Colchones	\$ 2,606.25	5%
Mantenimiento Equipos	\$ 620.11	1%
TOTAL	\$ 56,425.91	100%

Fuente: Estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.3.3 Proveedores de Transporte

Se considera que para el transporte terrestre se deben utilizar sólo buses de turismo nuevos, de hasta 3 años de recorrido, que en su mayoría pertenecen a las líneas: Hawaiana, Girasol-Tour, TransporTour, CTP de turismo. Sólo en el año 2011, UNITRAV pagó USD 93,479.00 por este servicio.

3.4 ANÁLISIS PESTE

Como parte del análisis situacional externo de UNITRAV, se ha realizado una evaluación del entorno nacional de las dimensiones: *político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y ecológico*; para posteriormente, realizar el análisis correspondiente a las oportunidades y amenazas que afectan directamente a la compañía. A continuación se presenta un perfil estratégico con estas dimensiones, junto con sus divisiones.

Cuadro No. 25

Perfil Estratégico - Análisis PESTE de UNITRAV

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO	MN*	N	E	P	MP
Dimensión Político-Legal					
Política Fiscal		●			
Gestión Turística				●	
Regulaciones en la Educación		●			
Dimensión Económica					
Inflación		●			
Disponibilidad, Mercado Laboral y Distrb. de la Rnt		●			
Dimensión Socio-cultural					
Evolución Demográfica				●	
Actitud Consumista e Interés en el Ocio					●
Sindicatos				●	
Defensa del Consumidor		●			
Dimensión Tecnológica					
Conocimientos Científico-tecnológico				●	
Nuevos Canales de Venta				●	
Dimensión Ecológico					
Fenómenos Naturales		●			
Protección del medio ambiente			●		

*MN: Muy Negativo- Equilibrio-MP: Muy Positivo

Fuente: Cfr. Ejemplo diseño de tablero: Navas & Guerras. 2004:117 Citado por Jorge Medina. 2009:48

Elaborado por: Ivanna Alvear. Cambios realizados según realidad ecuatoriana.

3.4.1 Dimensión Político-Legal

3.4.1.1 Política Fiscal

La política fiscal es el conjunto de instrumentos y medidas que toma el Estado con el objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la política económica general. (...) Los principales ingresos recaudados de la política fiscal son: impuestos, derechos, productos, aprovechamiento y el endeudamiento público interno y externo. (...) La política fiscal como la acción del Estado en el campo de las finanzas públicas busca el equilibrio entre lo recaudado por los impuestos y otros conceptos, y los gastos gubernamentales y los realizados con dichos ingresos (impuestos).³²

³² J. ÁVILA, LUGO. (2004). *Introducción a la Economía*. México: Plaza y Valdés Editores. p.224

Negativa: Los pros, en cuanto a las políticas fiscales utilizadas, alivian a ciertos sectores como la salud, considerando el incremento en la inversión para mejoras. En contraste, los contras conllevan a la incertidumbre de la sociedad por las medidas fiscales que con el tiempo llevarían a desestabilizar la economía debido al incremento en impuestos, disminución de la inversión y el incremento desmedido del gasto gubernamental.³³ Esto ocasiona menor ingreso de fondos en la sociedad y, por tal motivo, menor gasto en productos y servicios que no son de primera necesidad, como distracciones y ocio.

3.4.1.2 Gestión Turística

Positiva: Con la elaboración de planes de desarrollo, el gobierno está impulsando el mercado turístico nacional e internacional.

3.4.1.3 Regulaciones en la Educación

Negativa: Los cambios de fondo realizados en el sistema educativo, en cuanto al incremento de los años de educación básica (octavo, noveno y decimo año), ha generado un impacto negativo en el turismo. En el caso de UNITRAV, 4 instituciones educativas han optado por no dar los permisos

³³ Noticias de diarios nacionales.

respectivos para que los alumnos de los séptimos años de educación básica puedan viajar en el presente año.³⁴

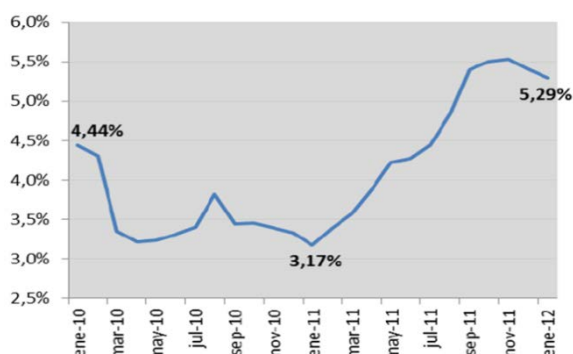
Con esta medida, de manera general, un alumno viajaría una sola vez en sus doce años de estudio realizado, y no dos como se daba anteriormente. Con el tiempo, esta situación podría regularse, por ahora se manifiesta una baja en la demanda en las instituciones de instrucción primaria.

3.4.2 Dimensión Económica

3.4.2.1 Inflación

Negativa: Para el año 2012, la compañía ha debido incrementar los precios de los servicios que ofrece, en un 8% en promedio, para poder estabilizar su margen de utilidad. Se debe considerar que los precios no se han incrementado sustancialmente, debido a la extrema competencia en el mercado.

³⁴ Entrevista realizada al Gerente General de UNITRAV

Gráfico No. 14**Evolución de la Inflación Anual**

Fuente: INEC - Reporte Mensual de Inflación, Enero 2012. p. 5

Elaborado por: INEC

Extraído por: Ivanna Alvear

La variación de la inflación de enero de 2012 se debe principalmente al incremento de precios de tres categorías: Transporte, Alimentos y bebidas no alcohólicas, Restaurantes y hoteles; las cuales aportan en 79,17% a la inflación mensual.³⁵

3.4.2.2 Disponibilidad, Mercado Laboral y Distribución de la Renta

Negativa: Las políticas de gobierno recaen, directamente, en la disponibilidad social, mercado laboral y distribución de la renta; siendo la determinación del salario básico y beneficios, factores primordiales para su regulación. Debe existir un control en cuanto al incremento de salarios, puesto que podría ahuyentar la inversión y por tal motivo desequilibrar el mercado laboral. Actualmente, las medidas de gobierno relacionadas, han tenido un efecto negativo en la sociedad, por cuanto se ha desestabilizado la inversión extranjera e incrementado los precios al consumidor, llegando a una canasta familiar básica, a enero del año 2012, de USD 581.21.³⁶

³⁵ INEC - Reporte Mensual de Inflación, Enero 2012. p. 5

³⁶ Datos INEC a enero 2012

Esto produce una disminución en los gastos por recreación afectando al turismo nacional.

3.4.3 Dimensión Sociocultural

3.4.3.1 Evolución Demográfica

Positiva: Ha existido un incremento considerable en el índice demográfico en estos último años, llegando a cerca de catorce millones quinientos mil habitantes.³⁷ Se considera positivo dicho incremento, debido al incremento de la demanda que se podría manifestar, en todos los sectores, y, en particular, en el sector turístico.

3.4.3.2 Actitud Consumista e Interés en el Ocio

Muy positiva: La cultura ecuatoriana, por lo general, es propensa a mantener una actitud consumista y con interés en la recreación, lo que genera un flujo turístico nacional considerable y lucrativo para la organización.

³⁷ Datos INEC a enero 2012

3.4.3.3 Sindicatos

Positiva: La existencia de asociaciones de trabajadores beneficia a la organización, debido a que es un nicho de mercado al que la organización ha llegado por medio de acuerdos o convenios.

3.4.3.4 Defensa del Consumidor

Negativa: No existen restricciones para la oferta informal del sector turístico. Esto perjudica al turista debido a que, por lo general, los representantes no cumplen con lo establecido en el contrato; y, a su vez, a las agencias de viajes que no consiguen competir con bajos precios.

3.4.4 Dimensión Tecnológica

3.4.4.1 Conocimientos Científico-Tecnológico

Positiva: En la actualidad existen programas y sistemas computarizados que van acorde a la realidad empresarial de cada compañía, que facilitan el manejo de la información. El sistema Fidelio Hotel, o Adapto, son ejemplo de ello, como programas empresariales, facilitan la gestión hotelera. Hoy por hoy, las industrias nacionales e internacionales están en

constante crecimiento tecnológico y empujan, a todas las empresas, hacia su desarrollo en particular.

3.4.4.2 Nuevos Canales de Venta

Positiva: Hoy por hoy, el internet se ha convertido en una fuente de comunicación; las redes sociales y las páginas empresariales, facilitan la retroalimentación entre empresa y clientes. Se debe considerar que, dentro del contexto turístico, el internet puede tener sus pros y contras; así como las agencias de viajes se dan a conocer, con mayor facilidad, por este medio, también pierden mercado, debido a que, los turistas pueden optar por manejar una retroalimentación directa con el proveedor, sin necesidad de incluir a una agencia intermediaria dentro del proceso de compra.

3.4.5 Dimensión Ecológica

3.4.5.1 Fenómenos Naturales

Negativa: Las amenazas por virus en zonas turísticas, así como posibles desastres naturales, atemorizan al turista. El gobierno debe tener sumo cuidado al declarar en estado de emergencia, una zona en particular,

debido a que esto puede ocasionar una baja en la demanda sin necesidad de que el turista, en ocasiones, corra riesgos.

"No estamos en desacuerdo que se trate de preservar la vida de la ciudadanía y de los turistas, pero si estamos en contra de que se alarme a la población y precisamente a las puertas de un feriado, tomando en cuenta que este tipo de agujajes son absolutamente normales y se presentan todos los meses del año", puntualizó la presidenta de la Cámara de Turismo de Atacames.³⁸

En temporada alta, las condiciones climáticas dificultan la pesca, por cuanto el clima se torna caliente y los peces, junto con los demás animales marinos, se alejan de la orilla.

La temporada de mayor flujo turístico para Esmeraldas, es de mayo a agosto. En algunas zonas costeras, como las playas de Tonsupa, Atacames, Sua, y demás playas aledañas, en esta época el clima se torna caliente; y, en playas de Manabí y Santa Elena el clima se enfría, facilitando la pesca en estas zonas. Por esta razón, y de manera general, en temporada de abril a agosto, los precios de los productos marinos se encarecen en Esmeraldas y se mantienen en Manabí y Santa Elena.

3.4.5.2 Protección del Medio Ambiente

Equilibrio: El gobierno está tomando medidas precautelares para la protección del medio ambiente, pero la falta de su control, no manifiesta

³⁸ Cámara de Turismo de Atacames. Extraído de: [<http://www.radiohcjb.org>] (Página visitada en feb. 2012)

un avance en esta medida. Hoy en día, el mundo está empujando a las sociedades a generar un turismo sostenible, en donde se proteja el medio ambiente, mientras se disfruta de él.

3.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: MATRIZ POAM

Para el presente análisis se han considerado las variables del entorno socio-cultural nacional e internacional, político-legal, económico y ecológico; que afectan directamente a la organización.

En la matriz siguiente, se detallan las principales oportunidades y amenazas que afectan directamente a UNITRAV.

Cuadro No. 26

Matriz POAM de UNITRAV

MATRIZ POAM			
VARIABLES BÁSICAS	FACTORES RELEVANTES	Op Am	MANIFESTACIONES
Estructura Sociocultural Nacional e Internacional	Evolución demográfica	✓	Mayor número de ventas en los colegios
	Tiempo para la familia	✓	Posibilidad de brindar servicio
	Viajes de fin de año lectivo	✓	Posibilidad de brindar servicio
	Interés por viajar al exterior	✓	Mercado potencial
	Uso de internet y redes sociales	✓	Nuevos canales de compra venta
	Sindicatos	✓	Posibilidad de brindar servicio
	Interés de extranjeros por visitar Ecuador	✓	Mercado potencial
Político- Legal	Impuestos a nivel local	✓	Menor utilidad para la empresa
	Regulaciones en la educación	✓	Contracción de demanda de estudiantes de escuelas
	Control industrial en el turismo	✓	No se sanciona la oferta informal
	Vacaciones obligatorias	✓	Demanda tanto de clientes particulares como de instituciones
	Gestión turística	✓	El Gobierno como fomentador del turismo
Económico	Distribución de la renta y Mercado laboral	✓	Control en gastos por distracciones
	Inflación	✓	Incremento de precios en alimentos
	Sobreoferta turística	✓	Competencia agresiva
Ecológico	Fenómenos naturales	✓	Peligro ambiental afecta el flujo turístico

Fuente: Modelo de Matriz: recopilación de información por parte de: Ing. Carmen Daza (acoplado según estudio realizado).
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.6 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Para la realización de los siguientes recuadros, se han considerado las posiciones tanto de las agencias de viajes de turismo nacional; como de los hoteles integrados hacia adelante, mismos que ofrecen tours, directamente al turista, sin necesidad de una agencia intermediaria.

3.6.1 Rivalidad entre Empresas del Sector

Cuadro No. 27

Nivel de Rivalidad entre Empresas del Sector

Rivalidad entre Competidores Existentes	Nivel de Rivalidad de Competencia según su similitud con UNITRAV	
Factores:	Hoteles integrados hacia adelante	Agencias de Viajes Turismo Nacional
Crecimiento de la Industria	Lento /con propensión al Crecimiento	Lento /con propensión al declive
Número de Competidores	Bajo – Posibilidad de Estrategia Benchmarking	Alto
Diferenciación del Producto	Mediana	Mediana
Rentabilidad del Sector	Alta	Mediana
Implantación Tecnológica	Escasa	Mediana
Acceso a la Información	Mediana	Mediana
Barreras de Salida	Alto	Bajo
Diversidad de los Rivales	Alto	Alto
Participación de Mercado	Baja	Baja
Capacidad de expansión en el mercado	Alta	Escasa
Condiciones de Demanda	Alta	Alta
Confianza del cliente	Mediana	Alta
Eficiencia de los vendedores	Mediana	Mediana
Nichos de mercado	Instituciones Educativas	Varios
Respaldo Económico	Mediano	Bajo
Posibilidad de Integración	Ya integrados	Difícil Integración hacia atrás
Capacitación Talento Humano	Bajo	Mediano

Fuente: Análisis basado en el texto del Ing. Jorge Medina, (2009). *Pensar, Planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Capítulo 3.
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.6.2 Amenaza de Posibles Competidores Potenciales

Cuadro No. 28

Nivel de Amenaza de Posibles Competidores Potenciales

Barreras de Entrada	Nivel de Amenaza de nuevos participantes según su similitud con UNITRAV	
Factores:	Hoteles integrados hacia adelante	Agencias de Viajes Turismo Nacional
Lealtad de Marca	Baja	Mediana
Ventaja de Costos Absolutos	Mediana	Escasa
Posicionamiento Definido	Bajo	Mediano
Requerimiento de Capital	Bajo en integración hacia adelante	Bajo para ingresar al mercado
Saturación del mercado	Sí	
Crisis Económica del País	Sí	
Políticas Gubernamentales	No afectan	
TIR	Superior al promedio	Promedio - Mediana Rentabilidad
Reacción de Actual Competencia	Sí	No
Acceso a los Canales de Distribución	Sí	Sí
Economías de Escala	Mediana, tendencia Alta	Baja
Manejo de Costos	Sí-Ventaja	Mediana-Desventaja

Fuente: Análisis basado en el texto del Ing. Jorge Medina, (2009). *Pensar, Planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Capítulo 3.
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.6.3 Poder de Negociación de Consumidores

Cuadro No. 29

Nivel de Poder de Negociación de Consumidores

Factores	Nivel de poder de Negociación de Clientes
Concentración de Clientes	Alta
Volumen de Venta del Producto	Alta
Volumen de Ingresos de los Clientes	Medio-Baja
Productos de Sustitución	Sí
Sensibilidad al precio	Sí
Impacto de Calidad y Confiabilidad	Sí
Utilidades de UNITRAV	Medio-Baja
Facilidad de cambio de proveedor	Sí
información del Comprador	Disponibile

Fuente: Análisis basado en el texto del Ing. Jorge Medina, (2009). *Pensar, Planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Capítulo 3.
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.6.4 Poder de Negociación de Proveedores

Cuadro No. 30

Nivel de Poder de Negociación de Proveedores

Nivel de Negociación	Categoría de Proveedores		
	Hotel	Transporte	Comestibles (a Grand Hotel Paraíso)
Volumen de Proveedores	Alto	Medio	Alto
Importancia de Cliente – UNITRAV	Sí	Sí	Sí
Nivel de Venta a otras Industrias	Medio	Medio	Medio
Facilidad Integración hacia Adelante	Sí	Sí, como oferta informal	No
Facilidad para subir Precios	No	Inflación de Precios Moderado	Inflación de Precios Moderado
producto sustituto	No	Aviones	Varios
Costo de Cambio de proveedor	Bajo	Medio	Bajo

Fuente: Cfr., Ing. Jorge Medina, (2009). *Pensar, Planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Capítulo 3.
Elaborado por: Ivanna Alvear

3.6.5 Amenaza de Productos Sustitutos de UNITRAV

3.6.5.1 Tours Internacionales como Productos Sustitutos

Las agencias de viajes han debido especializarse en la comercialización y venta de paquetes internacionales obteniendo mejores precios para ofertar a sus clientes. Por tanto, para poder comercializar los tours internacionales UNITRAV deberá, no sólo especializarse en la operación de paquetes turísticos nacionales, sino también hacer hincapié en los paquetes internacionales y ganar cuota de mercado, para esto es necesario realizar una capacitación al personal y adquirir el recurso humano necesario que refuerce la venta de este tipo de tours.

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UNITRAV

4.1 DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNITRAV

Los negocios de hoy en día se manejan en base a fundamentos organizativos que facilitan el logro de la excelencia organizacional. El proceso de mejora continua, de toda institución, debe añadir a su listado de requisitos, el direccionamiento estratégico bien establecido, que se manifieste como el lineamiento de todos quienes se relacionan, directa o indirectamente, con la organización.

Para la práctica del direccionamiento estratégico de todo ente u organismo, se debe considerar la misión, visión estratégica, principios y valores corporativos; e, indispensablemente, los objetivos corporativos, que abarcan tanto el objetivo general, como los objetivos específicos.

Para la elaboración de los siguientes apartados, relacionados con el direccionamiento estratégico, se ha considerado la guía literaria, escrita por Jorge Medina: “*Pensar, Planificar, Ejecutar y Evaluar Estratégicamente*”.³⁹

³⁹ J. MEDINA. (2009). *Pensar, Planificar, Ejecutar y Evaluar Estratégicamente*. Ecuador: Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria.

4.1.1 Misión de UNITRAV

La misión se define como la razón de ser de toda organización, y debe responder a las preguntas: ¿Qué es la organización? ¿Cuál es su proyecto fundamental? ¿Cómo se diferencia la organización de la competencia? ¿Cuál es el posicionamiento que la compañía debe tener en el mercado?⁴⁰

4.1.1.1 Definición de la Misión de UNITRAV

Brindamos experiencias únicas e inolvidables al servir al turista nacional e internacional, con una atención de calidad y excelencia, a precios competitivos; comprometidos siempre con el medio ambiente y el bienestar de nuestros clientes internos y externos.

4.1.2 Visión de UNITRAV

Peter Drucker señaló que “el éxito corporativo depende de la visión que articula quien esté a cargo de la dirección” (HINDLE, 2008: 241).

Para la creación de la visión de una empresa, será necesario considerar el posicionamiento de la organización en la industria, en el pasado, presente y

⁴⁰ Cfr. Ibíd. p. 28

futuro; y su vez, considerar también el crecimiento de todos quienes conforman la organización, para así, fomentar sentido de pertenencia en el equipo.

4.1.2.1 Definición de la Visión de UNITRAV

Ser la empresa líder en el mercado turístico nacional, enfocada en la comercialización y operación de tours a nivel mundial, que fomente el desarrollo de un turismo sostenible y de la comunidad, junto con el crecimiento individual y colectivo de nuestro equipo profesional de trabajo.

4.1.3 Principios y Valores Corporativos de UNITRAV

4.1.3.1 Objetivos de los Principios y Valores Corporativos

Conocer los valores más importantes y significativos de la empresa o institución, qué motiva a las personas y organizaciones, qué les hace funcionar, qué los impulsa a la acción, innovación, creatividad, que buscan satisfacer sus necesidades y deseos como los de la corporación en donde trabaja y en la empresa del caso que estudia.

Comparar sus propios valores con los otros y evaluar las situaciones que generan sinergias o crean situaciones de conflicto, y conocer los valores que deberían potenciarse o neutralizarse en beneficio de la organización.⁴¹

⁴¹ Ibíd. p. 24

4.1.3.2 Definición de los Principios y Valores Corporativos de UNITRAV

Cliente

Responsabilidad con el cliente.- Sembramos confianza en nuestros clientes porque cumplimos con los servicios que ofrecemos, con integridad y seguridad, por medio de una atención personalizada y rápida.

Empresa y Equipo

- ✓ *Organización Comprometida.- Nos caracterizamos por:*
 - *La autenticidad organizacional*
 - *El respeto a uno mismo y hacia los demás, siendo cordiales y actuando bajo un criterio ético*
 - *La puntualidad en la labor diaria, para con la organización y el cliente*
- ✓ *Equipo de Trabajo Consolidado.- El liderazgo participativo y el espíritu de equipo, manifestados en todos los niveles jerárquicos*
- ✓ *Innovación y Creatividad.- La innovación es parte de nuestro quehacer diario, creando nuevas figuras de servicio que satisfagan las necesidades de nuestros clientes*
- ✓ *Seguridad e higiene.- Nos responsabilizamos por la seguridad e higiene de nuestras instalaciones, logrando que nuestro equipo de trabajo labore en condiciones óptimas; y, el turista disfrute de los servicios que ofrecemos, con total comodidad*

Competitividad

“No mentir, no engañar y no difamar”, son los tres elementos esenciales que utilizamos para atraer a nuestros clientes. Competimos en la industria turística con integridad, enfocándonos en mejorar nuestro desempeño y, así, brindar un servicio de calidad, a precios competitivos; nunca intentando desprestigiar a la competencia.

Medio Ambiente

Como parte de nuestra labor, fomentamos un turismo sostenible, en el que la comunidad pueda disfrutar del ecosistema sin deteriorarlo.

4.1.4 Objetivos Corporativos de UNITRAV

4.1.4.1 Objetivo General de UNITRAV

Potenciar la participación de mercado de UNITRAV, en la industria turística nacional e internacional, contando con una infraestructura altamente competitiva, que maximice la rentabilidad económica de la organización y garantice su permanencia en el tiempo.

4.1.4.2 Objetivos Específicos de UNITRAV

- *Consolidar la cultura organizacional de UNITRAV, regida por un personal profesional autónomo, capacitado y comprometido con los objetivos de la compañía.*
- *Cimentar la administración de sistemas automatizados, capaces de apoyar la competitividad y el futuro crecimiento organizacional de UNITRAV; a su vez, facilitando la retroalimentación interna y externa para la toma de decisiones, permitiendo el control y seguimiento de los objetivos.*
- *Mejorar continuamente los procesos administrativos y operativos por medio del manejo eficiente y eficaz de los recursos para, de esta forma, alcanzar la excelencia empresarial; y, así, ampliar la cartera de clientes y el portafolio de servicios de UNITRAV.*

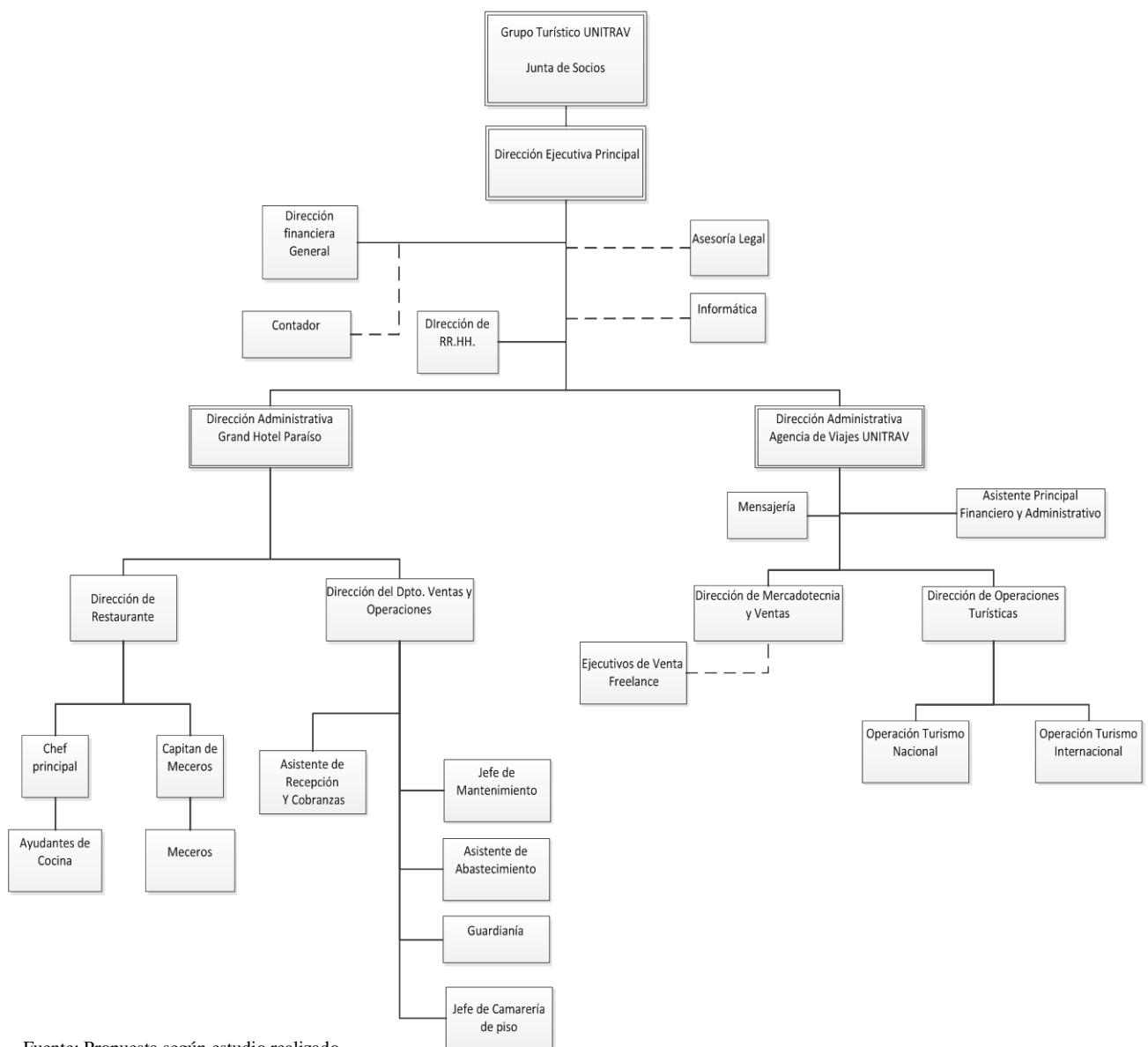
4.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNITRAV MEJORADA

El presente trabajo se enfoca en el proceso de mejora de la cadena de valor, únicamente, de la agencia de viajes UNITRAV. Se considera ambos negocios (el hotel y la agencia de viajes), exclusivamente, para la elaboración de la propuesta de la estructura organizacional.

Dentro del marco general de la estructura organizacional de UNITRAV, es, indispensable, para el proceso de mejora integral, la creación formal de las áreas de: *Mercadotecnia y Ventas, Finanzas, Recursos Humanos y Operación Turística*; mismas que se relacionan entre sí, según el siguiente organigrama propuesto:

Gráfico No. 15

Organigrama Estructural del Grupo Turístico UNITRAV

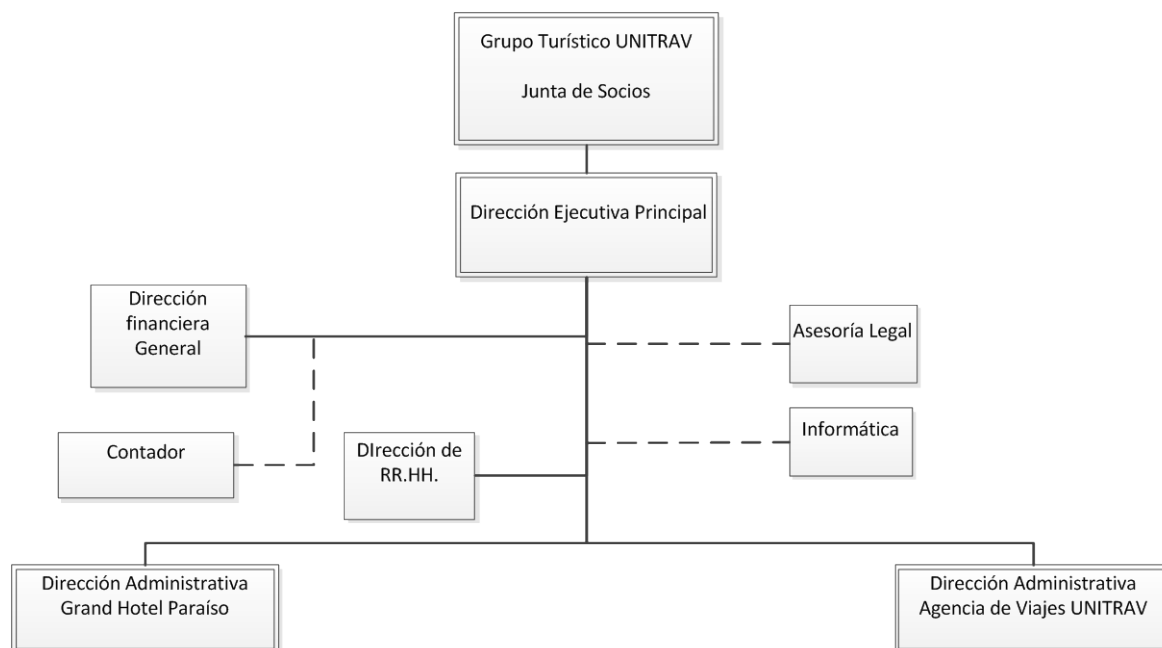


Fuente: Propuesta según estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

El análisis concerniente a la estructura organizacional se detalla a continuación.

Gráfico No. 16

Organigrama Estructural Central del Grupo Turístico UNITRAV



Fuente: Propuesta según estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Al mantener la compañía dos negocios, prácticamente, unificados, se ha considerado necesario compactar ambos para la conformación del organigrama de toda la organización.

En el siguiente apartado se desarrollan los organigramas del Grand Hotel Paraíso y de la agencia de viajes UNITRAV con sus respectivas aclaraciones.

Luego del proceso de implementación, la compañía se conformará por los departamentos del área financiera y de recursos humanos, como apoyo central de ambos negocios. La labor del contador, del asesor legal y del experto en informática, se

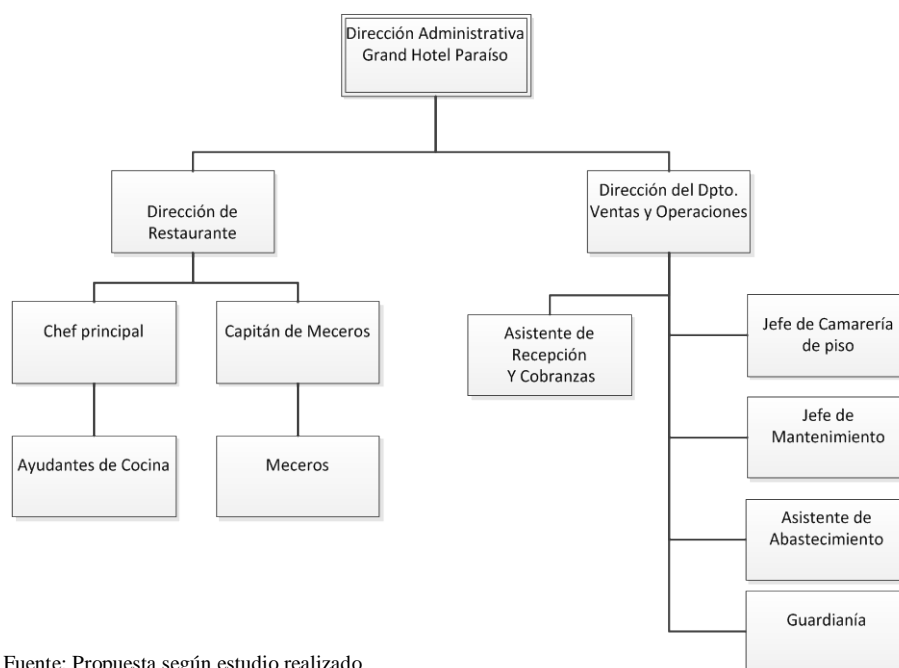
desarrollará bajo la contratación de servicios profesionales autónomos, según los requerimientos de la compañía.

El Director ejecutivo principal (CEO, por sus siglas en inglés) se encargará de la administración general de la agencia de viajes UNITRAV y del Grand Hotel Paraíso, con el apoyo y la asistencia de un equipo profesional.

En los siguientes apartados se explica detenidamente todos los roles de quienes conformarán la compañía.

Gráfico No. 17

Organigrama Estructural del Grand Hotel Paraíso



Fuente: Propuesta según estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Dirección del Restaurante.- La persona encargada de la dirección y control del restaurante, a su vez, deberá manejar los aspectos relacionados con las áreas de

cobranza y abastecimiento de alimentos y bebidas. El control financiero respectivo lo realizará la *dirección financiera general*.

Dirección del Departamento de Ventas y Operaciones.- El o la encargada de esta dirección y administración, realizará los pedidos a los proveedores del hotel; llevará el registro del inventario, al día, de todos los bienes del hotel, incluyendo: sabanas, toallas y demás relacionados, para esto, cada jefe de área deberá reportar cualquier eventualidad relacionada con el inventario de su responsabilidad.

La dirección deberá organizar el hospedaje de los turistas, con la asistencia de un colaborador (*asistente de recepción*); a su vez, deberá tener conocimientos sobre el manejo del software y de la página web que se implementará.

Como parte del control de limpieza, mínimo una vez cada dos semanas, la dirección deberá inspeccionar cada habitación y departamento.

Jefe de Camarería de Piso.- Las dos personas responsables directas de las habitaciones y departamentos serán las camareras de piso principales o jefes de área, y revisarán las habitaciones cada 3 o 4 días, dependiendo del flujo de turistas, e informarán cualquier eventualidad a la dirección de operaciones y ventas.

Jefe de Mantenimiento.- En conjunto con sus ayudantes, el jefe de mantenimiento se responsabilizará del control del inventario de su área, limpieza exterior y de las piscinas, y demás roles que se comprenden dentro del área de mantenimiento.

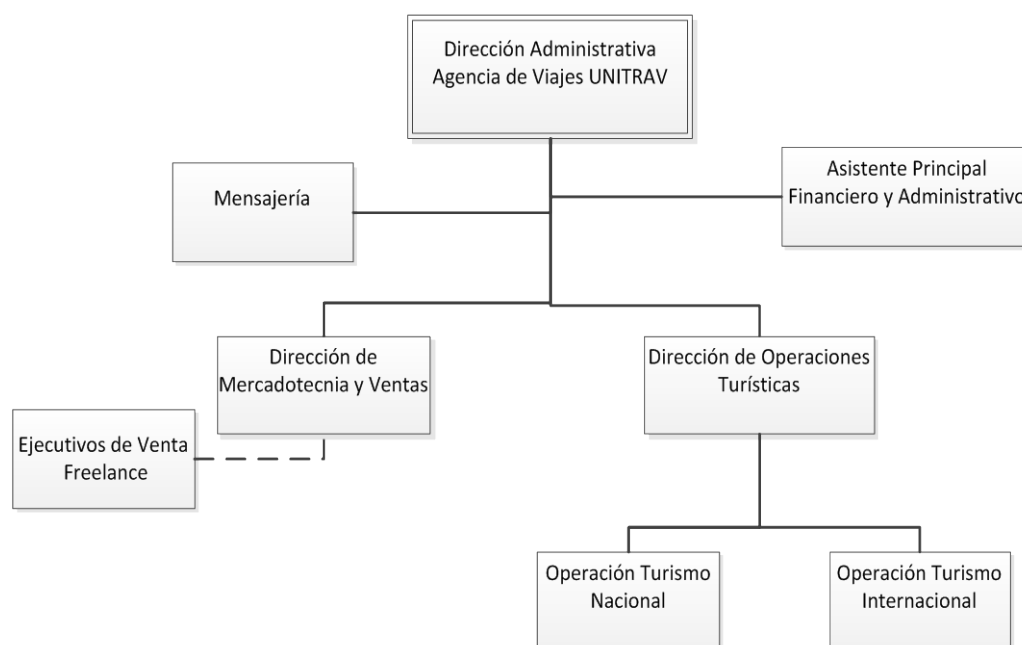
Asistente de Abastecimiento.- Quien realizará todo tipo de compras, tanto de alimentos y bebidas, como de limpieza. Para el abastecimiento de estos productos, el encargado deberá presentar al proveedor la nota de pedido, con firma del representante y sello del hotel, proporcionada por la dirección de ventas y operaciones. El asistente de abastecimiento se encargará de mantener un límite mínimo de estos productos.

Para la compra de los productos de alimentos y bebidas la dirección de ventas y operaciones deberá tener una hoja respaldo, con la firma del chef y del representante de la dirección del restaurante, con el detalle de los productos a necesitar, para la emisión de la nota de pedido respectiva y, así proceder con el abastecimiento de los productos.

Guardianía, Chef, Ayudantes de Cocina, Meceros y Capitán de Meceros.- Quienes desempeñarán su rol bajo el control de su superior inmediato.

Gráfico No. 18

Organigrama Estructural de la Agencia de Viajes UNITRAV



Fuente: Propuesta según estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Dirección Administrativa de la Agencia de Viajes UNITRAV.- Como se mencionó anteriormente, el director ejecutivo principal ocupará, asimismo, el puesto gerencial de la agencia de viajes.

Asistente Principal Financiero y Administrativo.- La persona encargada del puesto de asistente principal entrará en un proceso de entrenamiento para el manejo del software a implementar, junto con el personal del departamento de operaciones turísticas.

Dirección de Mercadotecnia y Ventas.- La dirección tendrá a su cargo el control de la labor de los ejecutivos de venta Freelance.

Dirección de Operaciones Turísticas.- Se expandirá el portafolio de servicios y la segmentación de mercado de la compañía, con la implementación del área de operaciones turísticas internacionales; con lo cual, la compañía se enfocará, también, en el turismo receptivo y emisor. La dirección de operaciones deberá controlar la operación nacional y la operación internacional.

Ambas direcciones deberán trabajar, en conjunto, para la investigación y desarrollo de los productos.

4.2.1 Identificación de Vacantes

En el cuadro siguiente, se presentan los puestos que se implementarán, junto con los puestos actualmente establecidos; en el cual, se especifica si el colaborador

trabajará bajo dependencia laboral (DL) o independencia laboral (IL); y, el número de personas que la compañía deberá contratar.

Cuadro No. 31
Identificación de Puestos y Plazas de Empleo para la Implementación de la
Estructura Organizacional de UNITRAV

Puestos en DL*:	Plazas de Trabajo	Actualmente contratados	Por Contratar	Observaciones
Puestos-Grupo Turístico UNITRAV				
Dirección Financiera	1	0	1	
Dirección de RR.HH	1	0	1	
Puestos-Agencia de Viajes UNITRAV				
Mensajería	2	1	0	
Asistente Principal Financiero y Administrativo	1	1	0	Antes: Asistente adm, legal y de tesorería
Dirección de Mercadotecnia y Ventas	1	0	1	
Dirección de Operaciones Turísticas	1	0	1	
Operación Turismo Nacional	1	1	0	Antes: Auxiliar de Operaciones Quito
Operación Turismo Internacional	1	0	1	
Total	9	3	5	
Colaboradores bajo IL:	Plazas de Trabajo	Actualmente contratados	Por Contratar	Observaciones
Contador	1	1	0	
Asesor Legal	1	1	0	
Profesional de Informática	1	0	1	Mantenimiento y asesoría
Ejecutivos de Ventas	5	3	2	Antes: 3 ejecutivos freelance
Total	8	5	3	
TOTAL	17	8	8	

Fuente: Propuesta según estudio realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

*DL: Dependencia Laboral – IL: Independencia laboral

Una vez implementada la estructura organizacional propuesta, la compañía contará con diecisiete colaboradores en total; de los cuales, cinco ejecutivos de venta, al igual que el contador, el asesor legal y el profesional de informática, trabajarán de manera autónoma (bajo independencia laboral); contando así, con nueve colaboradores que trabajarán bajo dependencia laboral.

No será necesaria la contratación de personal para la labor de: asistente principal financiero y administrativo, agente de operaciones de turismo nacional, contador,

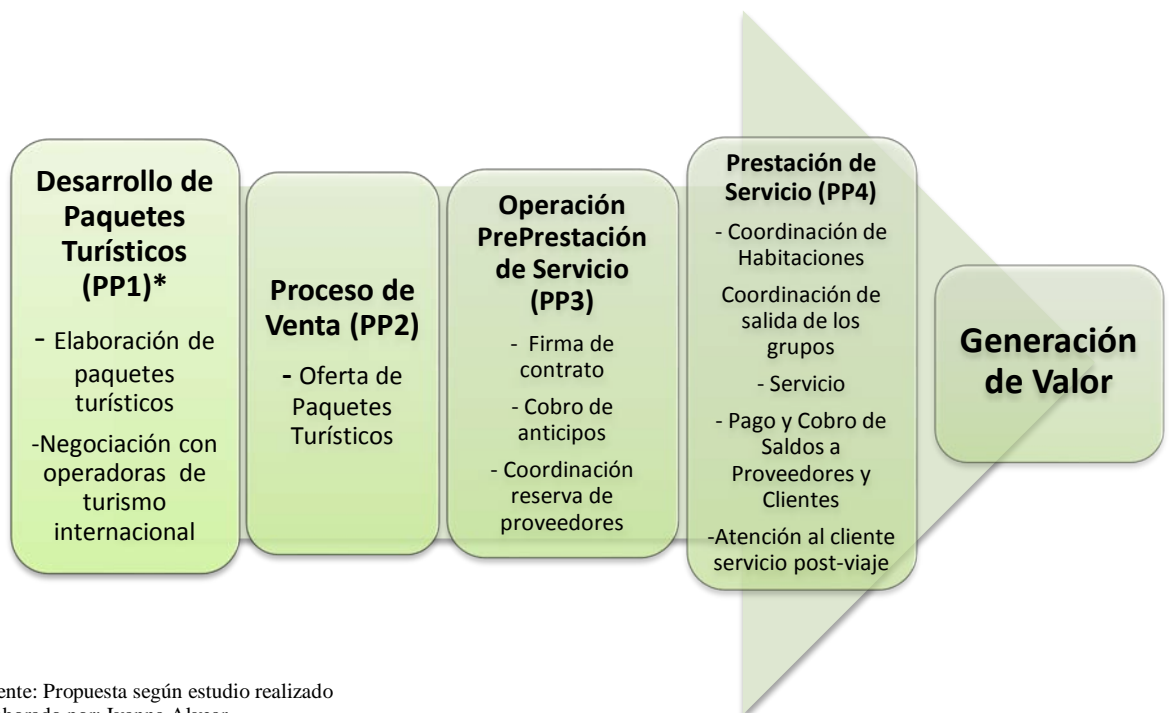
asesor legal; puesto que, dichas responsabilidades las cumplirá el personal que actualmente está contratado; únicamente, se contratará personal para la labor de: director financiero, director de recursos humanos, director de mercadotecnia y ventas, director de operaciones turísticas, agente de operaciones de turismo internacional.

4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR BÁSICA DE LA AGENCIA DE VIAJES UNITRAV

Los procesos y actividades primarios, de la cadena de valor de UNITRAV, se conformarán según el siguiente gráfico:

Gráfico No. 19

Cadena de Valor Básica de UNITRAV



Fuente: Propuesta según estudio realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear
PP1: Proceso Primario 1

Dentro de la cadena de valor básica de UNITRAV, se han implementado dos actividades principales, que anteriormente no se consideraban, debido a la falta de personal. Una vez implementada la dirección de operaciones turísticas, se deberá realizar la debida *negociación con las operadoras de turismo internacional y el servicio post-venta*. Los encargados de realizar estas actividades, se mencionan en los siguientes apartados.

La propuesta de mejora se enfocará principalmente en los procesos críticos y sus actividades, por mejorar, de la cadena de valor.

4.3.1 Desarrollo de Paquetes Turísticos (CV: PP1)

4.3.1.1 Elaboración de Paquetes Turísticos

Para la elaboración de los productos de UNITRAV, los departamentos de marketing y ventas y de operaciones turísticas realizarán propuestas de paquetes turísticos, que deberán ser aprobadas por la dirección ejecutiva principal. Con la implementación de estas áreas, el objetivo será generar sinergia entre ambas, para la creación de paquetes turísticos atractivos y a precios competitivos.

Entre sus diferentes funciones, la agente de operaciones de turismo nacional deberá apoyar a la dirección de operaciones turísticas en la realización de las propuestas de paquetes turísticos nacionales.

Para el desarrollo de los paquetes turísticos, será necesaria la coordinación de los procesos y las actividades de apoyo de la cadena de valor de la compañía, relacionados con la gestión de marketing y ventas y de investigación y desarrollo. La propuesta, para la mejora de las actividades, se detalla en el apartado 4.4 del presente trabajo (*Lineamiento de los Procesos de Apoyo de la Cadena de Valor de UNITRAV*).

4.3.1.2 Negociación con Operadoras de Turismo Internacional

La creación de la dirección de operaciones turísticas debe facilitar la negociación con las operadoras de turismo internacional. Al interactuar con las empresas internacionales mayoristas, la dirección analizará los paquetes turísticos más atractivos y de precios competitivos; para esto, la dirección tendrá el apoyo, principalmente, de el/la agente de operaciones de turismo internacional.

4.3.2 Proceso de Venta (CV: PP2)

4.3.2.1 Oferta de los Paquetes Turísticos de UNITRAV a Clientes Particulares y/o Instituciones

La oferta de los paquetes turísticos con hospedaje en el GHP, no sólo se realizará por medio de los ejecutivos de venta de UNITRAV; el director de marketing y ventas, junto con el apoyo de la agente de operaciones de turismo nacional, deberá negociar con las agencias de viaje que estén fuera de la provincia de pichincha y enviar material promocional (trípticos o flyers, anuncios con los paquetes turísticos del GHP, etc.), con la finalidad de que las mismas oferten dichos paquetes turísticos.

4.3.3 Operaciones Pre-Prestación de Servicio (CV: PP3)

4.3.3.1 Firma de Contrato, Cobro de Anticipos y Coordinación de Reserva de Proveedores

La dirección financiera deberá analizar los periodos de iliquidez de la compañía, con el objetivo de fijar fechas de pago, principalmente, en los acuerdos con las instituciones educativa; debido a que con aquellas instituciones, por lo general, UNITRAV firma el contrato a inicios del año

lectivo, con un abono mínimo de 5 USD, y realiza el cobro de los saldos cerca de la fecha de salida del tour, casi al finalizar el año lectivo.

Los encargados, actualmente, de las actividades de *operación pre-prestación de servicio*, permanecerán con sus mismas funciones respectivas. La firma de los contratos será realizada por cada ejecutivo de venta; el cobro de anticipos se realizará mediante depósito bancario; por medio del ejecutivo de venta, si el cliente así lo requiere, o directamente en las oficinas de UNITRAV, en tesorería, representada por la asistente principal financiera y administrativa; y, la coordinación de reserva de proveedores, será realizada por todo el departamento de operaciones turísticas.

4.3.4 Prestación de Servicio (CV: PP4)

4.3.4.1 Coordinación de Habitaciones

Cada agente de operaciones de turismo deberá coordinar, junto con cada representante de los hoteles, las habitaciones que se designarán. En el caso del GHP, quien coordinará las habitaciones, será el director administrativo, con el apoyo de la directora del departamento de ventas y operaciones del hotel.

4.3.4.2 Coordinación de Salida de Grupos - Inicio de Tour

Actualmente, cada ejecutivo de ventas coordina la salida de su grupo de turistas, asistiendo, la noche de salida, al lugar de embarque. Debido a que en ocasiones, los grupos de UNITRAV son bastante grandes, llegando, en ocasiones, hasta cuatrocientas personas, los ejecutivos de venta no pueden coordinar la salida de cada bus; ni, tampoco, informar a todos los turistas sobre las precauciones que deben tomar. Por esta razón, será necesaria la colaboración de un representante de cada grupo (por bus), que informará a los demás turistas sobre todos los aspectos que sean necesarios a considerar el momento de ingresar al hotel. Para esto, se entregará toda la información pertinente, a cada chofer, en hojas emplásticas, para que las entregue a cada coordinador con la finalidad de dar a conocer, dicha información, a los demás turistas, al iniciar el trayecto.

4.3.4.3 Pago y Cobro de Saldos a Proveedores y Clientes

Para los debidos pagos y cobros, se tendrá el apoyo del software, el cual se detalla más adelante.

Para un mejor control de los pagos a proveedores, el cálculo de los valores correspondientes y los pagos directos, los realizará la asistente principal financiera y administrativa o, en su lugar, el director financiero; si por razones varias, se delega a otra persona para el debido pago, será

necesaria la aprobación del director administrativo, de la asistente principal, o del director financiero.

Los cobros de saldos a clientes, llevarán un mejor control y la compañía brindará un mejor servicio, con la implementación de un sistema de cobro en la página web de la compañía. El propósito de este sistema, es que el cliente, una vez realizado el depósito para la reservación del tour, ingrese a la página web de UNITRAV, proceda a ingresar su número de depósito y sus demás datos principales, en lugar de enviar una copia del depósito vía fax; luego, entregará la papeleta de depósito, el momento de cancelar su saldo pendiente, en las oficinas de UNITRAV. Con esta información en el sistema, la asistente principal procederá a revisar los depósitos realizados.

4.3.4.4 Atención al Cliente, Servicio Post-Viaje

Esta actividad consiste en realizar llamadas telefónicas cortas, a los representantes de las instituciones, con la finalidad de conocer su opinión acerca del servicio brindado. Las llamadas telefónicas serán realizadas por los agentes de operaciones de turismo. Los agentes deberán informar, a gerencia y a los ejecutivos de venta, cualquier eventualidad manifestada.

Colaboradores Encargados.- A continuación se presenta un cuadro resumen, con las actividades principales de la cadena de valor básica, que

ejercerá cada encargado. Se han señalado con una X, las actividades correspondientes a cada colaborador; y, con una A, como representación del apoyo que ejercerá cada colaborador en las actividades que se requiera. Los colaboradores principales, que ejercerán las actividades de la cadena de valor básica, son:

- DMK&V: Director de Mercadotecnia y Ventas
- APAF: Asistente Principal Administrativo y Financiero
- DOT: Director de Operaciones Turísticas
- AOTN: Agente de Operaciones de Turismo Nacional
- AOTI: Agente de Operaciones de Turismo Internacional
- EV: Ejecutivo de Ventas
- DF: Director Financiero

Cuadro No. 32

Matriz Funcional Según Actividades de la Cadena de Valor Básica

Procesos Primarios y Actividades Respectivas	Cargos						
	DMK&V	APAF	DOT	AOTN	AOTI	EV	DF
PP1 Desarrollo de Paquetes Turísticos							
1 Elaboración de Paquetes Turísticos	x		x	A*			
2 Negociación con Operadoras de Turismo Internacional			x		A		
PP2 Proceso de Venta							
1 Oferta a Clientes Particulares o Instituciones	x					x	
PP3 Operaciones pre-prestación de Servicio							
1 Firma de Contrato						x	
2 Cobro de Anticipos		x		A	A		A
3 Coordinación Reserva de Proveedores			x	A	A		
PP4 Prestación de Servicio							
1 Coordinación de Habitaciones				x	x		
2 Coordinación de Salida del Grupo - Inicio del Tour				x	x	x	
3 Servicio			x	x	x		
4 Pago y Cobro de Saldos a Proveedores y Clientes		x		A	A	A	A
5 Atención al Cliente, Servicio Post-Viaje				x	x		

Fuente: Propuesta según estudio realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

*A: Apoyo

4.4 LINEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR DE UNITRAV

4.4.1 Gestión Infraestructura Intangible (CV: PA1)

4.4.1.1 Direccionamiento Organizacional

Definición del Negocio y el Direccionamiento Estratégico.- En el presente trabajo se ha presentado una propuesta de misión, visión, valores y principios corporativos y, de objetivos corporativos, para el grupo turístico UNITRAV. Mediante el direccionamiento estratégico propuesto, gerencia podrá dirigir la organización con una base ya formalmente establecida.

Control de Objetivos.- El software a implementar, servirá de apoyo para el control de los objetivos de la compañía. Las diferentes áreas serán el soporte de gerencia para la evaluación de los objetivos de la compañía. La sinergia, entre todos los colaboradores de la compañía, será necesaria para la planeación y el control de dichos objetivos. La dirección financiera evaluará la rentabilidad; la dirección de mercadotecnia y ventas, junto con el área de operaciones turísticas, evaluará la mejora en el posicionamiento en el mercado y demás objetivos pertenecientes a estas áreas; y, la dirección de recursos humanos evaluará la productividad de todos los

colaboradores de la compañía y deberá intervenir en la planeación de los objetivos, con la intención de que los mismos formen parte de los objetivos personales de cada colaborador.

4.4.1.2 Gestión de Marketing y Ventas

Dirección de Mercadotecnia y Ventas.- Actualmente, gerencia es quien gestiona todo lo relacionado con el marketing mix y el análisis de la competencia. La creación de la dirección de mercadotecnia y ventas tiene como finalidad realizar dichas actividades y perfeccionarlas; de esta forma, la dirección de mercadotecnia y ventas realizará las siguientes actividades:

- Análisis de la competencia
- Estrategias de producto
 - o Analizar destinos turísticos para la creación de propuestas de paquetes turísticos atractivos, a precios competitivos, con el apoyo de la dirección de operaciones turísticas
 - o Aprovechar la imagen de marca de la compañía, con la finalidad de mejorar el posicionamiento en el mercado
- Estrategias de precio
 - o Fijar precios y comisiones en base a: costos, tipo y volumen de demanda, competencia y demás factores que podrían intervenir en el precio de los paquetes turísticos,

con la supervisión de gerencia y el apoyo del área de operaciones turísticas

- Estrategias de distribución
 - o Realizar un sondeo de instituciones en Quito y ciudades aledañas
 - o Programar las visitas de los ejecutivos de ventas a las instituciones
 - o Crear sinergia con agencias de viajes de diferentes partes del país
- Estrategias de promoción
 - o Realizar negociaciones o convenios con los medios de comunicación
 - o Crear promociones de venta
 - o Manejar el diseño de trípticos y anuncios publicitarios
 - o Provisionar de material de exposición, a cada ejecutivo de ventas
- Productividad en ventas y evaluación de desempeño
 - o Motivar a los ejecutivos de ventas en las reuniones habituales, antes de pasar a la supervisión de las visitas y ventas realizadas
 - o Supervisión y evaluación de ventas

Estrategia de Control de Ventas.- Para una correcta evaluación de ventas, la dirección de mercadotecnia deberá realizar reuniones, cada tres semanas, con el director ejecutivo principal, el director de operaciones

turísticas y todos los ejecutivos de ventas; con el fin de analizar el avance de las ventas. En dichas reuniones, cada ejecutivo deberá dar un informe sobre:

- Las ventas que se han realizado en ese periodo
- Las ventas que, por diferentes motivos, no se pudieron realizar
- Clientes que han viajado anteriormente y se encuentran conformes o inconformes con el servicio dado
- Instituciones a visitar en las próximas tres semanas
- Sugerencias

Instituciones a Visitar.- La segunda semana de agosto los ejecutivos de ventas deberán presentar una lista con las instituciones que visitarán durante todo un año, con sus respectivas direcciones, en la “reunión de planeación de ventas”. Cada ejecutivo tendrá un color que lo represente, con la finalidad de organizar, en un mapa (2x1.5 m) de Quito y los sitios aledaños, las instituciones que cada ejecutivo visitará, señaladas con un alfiler de color. Cada alfiler tendrá una forma determinada en la que se identifique:

- Institución a visitar en las próximas tres semanas
- Institución a visitar luego de las tres semanas
- Grupo en proceso de venta
- Venta fallida
- Venta lograda

Se marcará con un círculo en el “mapa de control”, las instituciones que hayan viajado con UNITRAV, recientemente. Dicho mapa servirá de apoyo en las reuniones habituales.

El día y la hora dependerá, principalmente de la disposición de tiempo de los ejecutivos de venta.

Es importante que la dirección de operaciones turísticas y la dirección de marketing y ventas mantengan una retroalimentación constante; sobretodo, para la preparación de paquetes turísticos, la fijación de precios y la negociación con proveedores.

4.4.1.3 Gestión de Legislación

La gestión de legislación no tendrá cambio alguno. Para los procesos legales se contará con el apoyo de un asesor legal, la supervisión de gerencia y la operación de la asistente principal.

4.4.1.4 Gestión Contable y Financiera

La dirección financiera, junto con el apoyo del contador⁴², permitirá a la compañía, manejar y controlar de mejor manera el negocio. El software

⁴² El contador seguirá colaborando con la organización, bajo independencia laboral (servicios profesionales).

administrativo y financiero a implementar, facilitará la administración y el control de la información.

Contabilidad.- El contador supervisará los movimientos contables, tanto del GHP, como de la agencia de viajes UNITRAV; así como la actualización y el correcto funcionamiento del software, junto con el director financiero. A su vez, el contador realizará la revisión de los reportes contables y de los pagos tributarios. Una vez revisados los valores tributarios a cancelar, el contador enviará el reporte a la asistente principal para su debido pago. Todo reporte contable debe ser enviado a la dirección financiera. periódicamente, el gerente, la asistente principal administrativa y financiera, el contador y el director financiero, deberán reunirse para considerar los temas contables, tributarios, financieros, y demás aspectos económicos a tratar.

Gestión de Tesorería.- Entre las principales funciones de la asistente principal administrativa y financiera, relacionadas con el área de tesorería, se encuentran:

- Gestionar los pagos, con la previa aceptación de gerencia; y realizar los cobros pertinentes
- Manejar el software para la administración de: los ingresos, cuentas por cobrar, pagos tributarios, pagos a empleados, pagos a proveedores y cuentas por pagar
- Enviar la documentación pertinente de ingresos y pagos a contabilidad

- Mantener una retroalimentación de información fluida con todas las áreas responsables, para el correcto funcionamiento de los flujos de caja
- Enviar reportes, de cuentas por cobrar e ingresos, a la dirección de mercadotecnia y a la dirección financiera
- Gestionar caja chica, bajo la aprobación de gerencia
- Manejar una comunicación fluida con el departamento de recursos humanos para gestionar los pagos a empleados
- Calcular y cancelar las comisiones a los ejecutivos de ventas y a las agencias de viajes que vendan los paquetes de UNITRAV; para lo cual, será necesario mantener una retroalimentación activa, con la dirección de mercadotecnia y ventas

Gestión Financiera.- El ejecutivo financiero juega un papel importante en la planificación y direccionamiento estratégico de toda compañía. La planeación de los objetivos debe ser guiada, no sólo por el director general o el director de mercadotecnia, sino, también, por el director financiero. La generación de sinergia, entre las diferentes áreas, es necesaria para la colaboración, unánime, del desarrollo y el cumplimiento de los objetivos.

Es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa y, por lo tanto, miembro del grupo de Dirección General de la misma. Como tal, participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea para aquellos proyectos o segmentos de la misma (productos-mercados) que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad.⁴³

⁴³ L. HAIME. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Modern: El Manejo Estratégico de las finanzas para lograr el Éxito Empresarial*. México: ISEF. 7a edición. p 42.

Con la implementación de la dirección financiera en UNITRAV, la administración de los recursos económicos se formalizará, de tal manera que, se establecerá un proceso organizado para el logro de los objetivos.

Para esto la dirección financiera se encargará de:

- Controlar, Evaluar, planificar y administrar el presupuesto, considerando, los objetivos y las estrategias, de corto y largo plazo, de la compañía
- Controlar, organizar y planificar las necesidades de liquidez y apalancamiento, considerando el comportamiento de las ventas periódicas
- Analizar los estados financieros para la evaluación de los niveles de: apalancamiento, liquidez, de actividad y rentabilidad, mediante la utilización de indicadores financieros, para su correcto control;
- Analizar el entorno, junto con la dirección de mercadotecnia y la dirección de operaciones turísticas, para la correcta identificación de amenazas y oportunidades
- Establecer los precios de los paquetes turísticos y las comisiones (por rangos) de los ejecutivos de venta, en coordinación con la dirección de mercadotecnia y de operaciones turísticas
- Realizar la evaluación financiera de proyectos de inversión, con el uso de herramientas financieras, considerando el análisis de sensibilidad, ante diferentes escenarios, como herramienta esencial
- Coordinar y supervisar el manejo de los flujos de caja de toda la compañía, bajo el manejo de políticas y normas

- Planificar y asignar los recursos financieros, bajo esquemas de priorización; con la previa evaluación minuciosa, sobre la factibilidad de los objetivos de cada departamento de la compañía, y, de esta manera, aprobar los recursos financieros que se necesiten para el cumplimiento de los mismos
- Realizar estudios sobre los procesos que se ejecutan en la compañía, con la finalidad de reducir costos, identificando procesos y actividades ineficientes
- Presentar reportes financieros, flexibles, al director ejecutivo principal, periódicamente

4.4.1.5 Cultura Organizacional

El objetivo de la dirección de recursos humanos es lograr una cultura organizacional bien cimentada, compuesta por colaboradores capacitados y motivados; por medio de la cual, la compañía genere valor y alcance una ventaja competitiva.

La formación y el desarrollo del personal deben formar parte de los objetivos empresariales, con la finalidad de generar un sentido de pertenencia permanente, en todos quienes trabajan en la organización.

La cultura organizacional de UNITRAV, debe permitir el manejo de una retroalimentación activa. Todos y cada uno de los colaboradores, de la

organización, deberá centrarse en generar sinergia entre todas las áreas y manejar una comunicación interna en todos los niveles jerárquicos. Todas las actividades a seguir, para el establecimiento de una cultura organizacional de éxito, se detallan en el siguiente apartado.

4.4.2 Gestión de Talento Humano (CV: PA2)

El director de recursos humanos deberá supervisar al personal, tanto de la agencia de viajes, como del hotel; y, se encargará de buscar la productividad, la motivación y el crecimiento de todo el personal.

La compañía debe mantener un proceso formal de reclutamiento y formación del personal. La dirección de recursos humanos deberá cimentar este proceso mediante el siguiente lineamiento propuesto:⁴⁴

4.4.2.1 Análisis y Diseño de Puestos

El director de recursos humanos deberá realizar un análisis y diseño de puestos, los cuales permitan:

⁴⁴ Basado en: W. WERTHER, K. DAHIR (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill. 6a edición.

1. Compensar de manera equitativa a los empleados
2. Ubicar al personal en puestos adecuados
3. Determinar niveles reales de desempeño
4. Crear planes para capacitación y desarrollo
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales
6. Planificar las necesidades de capacitación de recursos humanos
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal
9. Eliminar requisitos y demandas innecesarios, racionalizando el proceso
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa

Una vez implementada esta área, la descripción de los puestos, deberá estar declarada por escrito y de manera explícita y, aprobada por gerencia; en la cual, se detallará las condiciones de trabajo (viajes imprevistos, horario variable, condiciones de riesgo, etc.), las responsabilidades laborales, la bitácora de los empleados y otros aspectos de un puesto determinado.

El correcto análisis permitirá identificar las competencias que se necesitarán en un puesto, y si el personal actual las presenta. Este procedimiento, de identificación de competencias, facilitará:

1. La identificación de las capacidades y habilidades del personal
2. El desarrollo individual y organizacional
3. El proceso de reclutamiento y selección
4. El enfoque a las necesidades de capacitación y desarrollo
5. La definición de planes de vida y carrera
6. El mejor aprovechamiento de los recursos
7. La disminución de la rotación del personal

Una vez ya identificados los requisitos para el puesto, el director de recursos humanos deberá enviar, a gerencia y al director financiero, un informe para, posteriormente, pasar al proceso de reclutamiento.

4.4.2.2 Proceso de Reclutamiento

La compañía deberá formalizar el proceso de reclutamiento, con la supervisión principal de la dirección de recursos humanos.

Los pasos, que la compañía deberá seguir, para un correcto proceso de reclutamiento son:

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Entrevista Inicial y Pruebas de Idoneidad. Existen diferentes exámenes psicológicos que se podrían realizar para la evaluación de las competencias del aspirante en la entrevista inicial (realizada por el director de recursos humanos). Es necesario considerar que no basta con realizar un solo examen, debido a la limitación de los resultados. La dirección de RR.HH. deberá identificar los modelos de exámenes, mejor relacionados, con las necesidades para el puesto. Será necesario que en la primera entrevista se de a conocer a los aspirantes la descripción realista del puesto
3. Verificación de Datos y Referencias Luego de realizada la entrevista inicial, el director de recursos humanos elegirá a los

mejores aspirantes para proceder a la verificación de sus datos y referencias

4. Entrevista con el Supervisor. La siguiente entrevista será realizada por el director del área donde se identificó la vacante, para su previa aprobación
5. Entrevista de Selección. Posteriormente, se procederá a elegir a los dos o tres mejores aspirantes para el puesto, para que gerencia defina por medio de una entrevista, quien sería, desde su punto de vista, el mejor aspirante
6. Decisión de contratar. La gerencia, la dirección de RR.HH y el supervisor correspondiente, decidirán quien debe formar parte de la compañía, considerando al supervisor, como el responsable principal para la elección del aspirante

Será necesario que el director de RR.HH archive todos los documentos del aspirante elegido, incluyendo las pruebas psicológicas que se realizaron en un inicio.

4.4.2.3 Proceso de Capacitación y Seguimiento Inicial

Se deberá seguir un programa de inducción, en donde se aliente al nuevo integrante a mantener el sentimiento de orgullo por pertenecer a UNITRAV; desde un inicio se debe concientizar al nuevo trabajador, con respecto a los parámetros que se emplean en la organización, el entorno en

el cual realizará sus funciones, los procesos de las operaciones que debe realizar; para esto, los colaboradores de su mismo nivel, también, podrán formar parte de la dirección del proceso, buscando, a la vez, crear compañerismo.

Es necesario que el nuevo colaborador tome conciencia sobre la filosofía de atención al cliente; y que, de esta manera, genere una ventaja competitiva para la compañía.

El proceso de capacitación lo conducirá cada supervisor y de ser necesario el trabajador de su mismo nivel. Se deberá dar un seguimiento inicial, para controlar de cerca las actividades que realizará el nuevo colaborador. Este proceso de inducción también podrá ser útil para los nuevos colaboradores del GHP.

4.4.2.4 Programa de Capacitación Continua

El director de RR.HH deberá identificar cursos de capacitación idóneos para los colaboradores de la organización, que permitan no solo la ilustración sobre un tema en particular, sino, también, el crecimiento personal de cada individuo (curso de ventas, curso de inglés, etc.). Para la planificación de la capacitación será necesaria la coordinación, no sólo del director de recursos humanos, sino también del director financiero, quien

aprobará los recursos para la debida capacitación, evaluando la efectividad del proceso.

4.4.2.5 Sistema de Remuneraciones e Incentivos

Para el manejo garantizado de las remuneraciones, como se mencionó anteriormente, se contará con la planificación del director de recursos humanos y el director financiero, con el previo análisis de puestos. De la misma forma, el cálculo de las comisiones, con el correcto manejo de rangos en ventas, lo realizará la dirección financiera; y, se implantarán las políticas de comisiones, con la aprobación del director de mercadotecnia, de recursos humanos y de gerencia.

El programa de incentivos lo realizará el director de RR.HH. La dirección financiera deberá determinar un presupuesto específico, con el que la dirección de RR. HH. podrá disponer para realizar la planeación de los incentivos. En algunos casos los incentivos no se relacionarán con un bono en especial para el empleado del mes, la dirección podrá evaluar la disponibilidad de recursos para realizar un viaje con todo el personal u obsequiar un viaje al ejecutivo de ventas más productivo, entre otros.

4.4.3 Tecnología (CV: PA 3)

4.4.3.1 Tecnologías de Información y Tecnología Informática

En cuanto a tecnología se refiere, UNITRAV no ha realizado una debida actualización informática, lo cual no ha permitido a la organización, en general, facilitar el manejo de los procesos. La compañía no ha invertido en tecnología, no maneja un sistema computarizado y no tiene una página web establecida.

Página Web.- Será indispensable el establecimiento de una página web, que permita, a los usuarios internautas, conocer sobre UNITRAV y el GHP; asimismo la compañía generará mayor credibilidad en el mercado turístico.

La página web, a implementar, tendrá la siguiente información:

1. Empresa:
 - Información corta sobre la historia de la compañía
 - Misión, Visión y Valores Corporativos
 - Galardones
2. Grand Hotel Paraíso:
 - Fotos de toda la infraestructura del hotel

- Servicios que se ofrecen, tanto para clientes particulares, como para clientes institucionales (con el manejo de hipervínculos, se guiará al usuario a ingresar a la pestaña de “Turismo Nacional”, donde podrá encontrar la información pertinente a los paquetes turísticos con destino al GHP)
- Reservaciones (este hipervínculo guiará al usuario hasta la pestaña de reservaciones y contáctenos)

3. Turismo Nacional:

- Paquetes Turísticos Nacionales

4. Turismo Internacional:

- Paquetes Turísticos Internacionales

5. Galería:

- Fotos de los atractivos turísticos y un hipervínculo de las fotos del GHP

6. Reservaciones y Contactos:

- En esta división se implementará un sistema en el cual el cliente pueda ingresar sus datos y el número de depósito que ha realizado para la reservación de su cupo. En el sistema se permitirá a los usuarios que, únicamente, utilicen los servicios del hotel (hospedaje), elegir el tipo de habitación o departamento: vista al mar u otras

7. Hipervínculos de Páginas Sociales:

- Facebook (herramienta actualmente utilizada para el hotel y la agencia de viajes)

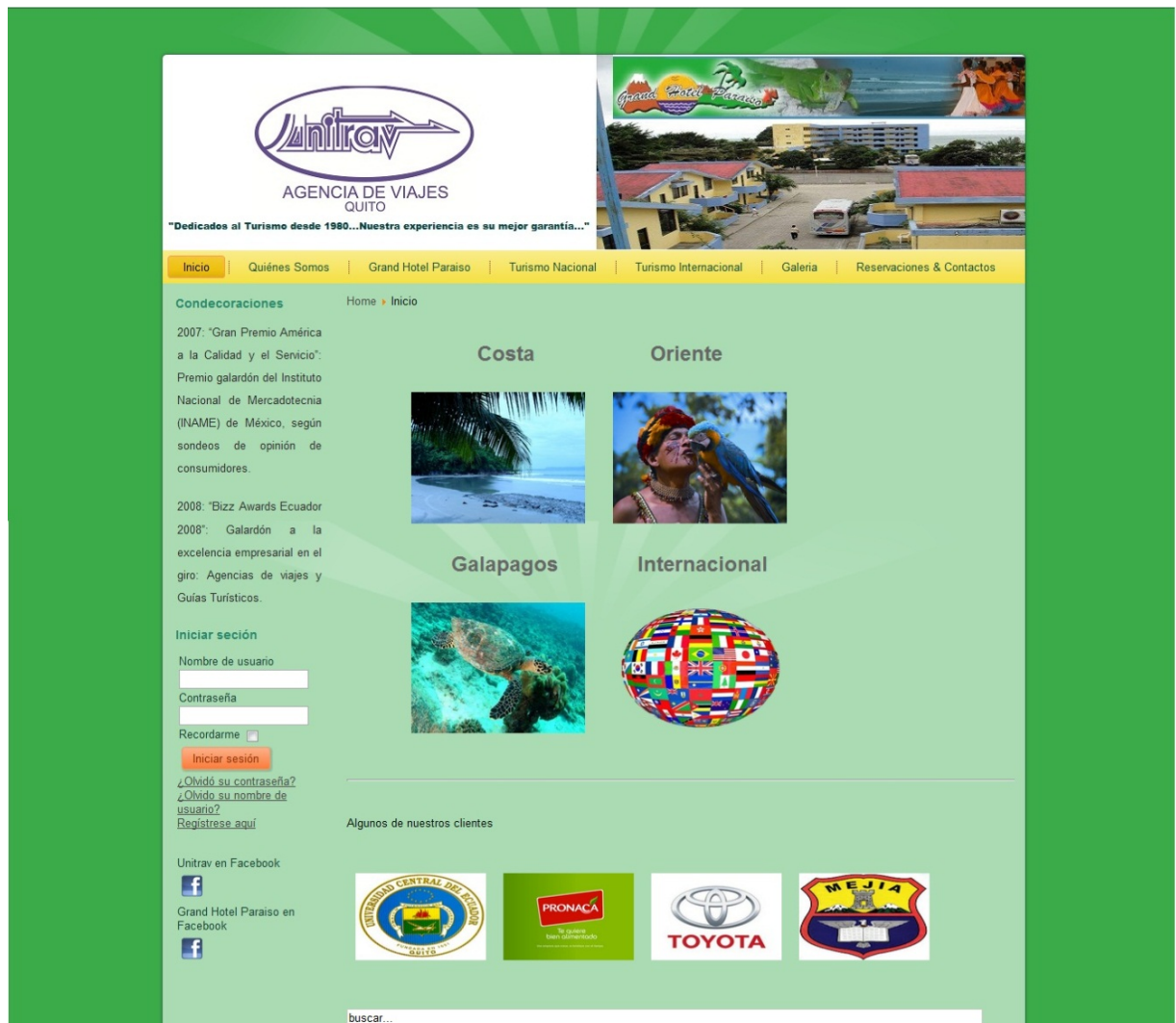
Quienes se encargarán de actualizar toda la información de la página web serán los agentes de operaciones turísticas.

Actualmente UNITRAV maneja un correo electrónico en Hotmail. Al establecer la página web, se creará un correo electrónico para los directores de las diferentes áreas y para los agentes de operaciones turísticas.

A continuación, se presenta una propuesta del diseño de la página web del grupo turístico UNITRAV, la cual tendrá como registro de dominio: [www.unitrav.com.ec].

Gráfico No. 20

Propuesta de Diseño Página Web Principal de UNITRAV



Fuente: Estudio Realizado (a cargo de Ivanna Alvear)
Elaborado por: Byron Valverde

Software.- Debido al volumen de la cartera de clientes, es indispensable que la compañía mantenga una base de datos actualizada; y, considerando que la compañía se encuentra en crecimiento, es necesario el manejo informático de la información, para facilitar la toma de decisiones.

Se ha considerado el sistema ERP PAC PYMES como propuesta de mejora tecnológica, con la finalidad de facilitar los procesos administrativos y financieros de la compañía, por medio de las siguientes funcionalidades:

Módulos PAC PYMES

Principales Características:

Caja – Bancos

- Conciliación bancaria de múltiples bancos
- Permite la impresión de cheques en formularios pre-impresos
- Permite administrar y generar reportes de Flujos de Fondos
- Permite realizar pagos electrónicos
- Mantiene un registro del control de cheques emitidos y el egreso bancario afectado.

Clientes

- Genera reportes de morosidad por documento de pago (tarjeta de crédito, cheques, pagares)
- Parametrización de condiciones de crédito
 - Límite de crédito
 - Plazos de crédito permitidos
 - Máximo de cuotas vencidas
 - Máximo de días vencidos
 - Máximo de descuentos
- Reportes de antigüedad de cartera
- Permite gestionar consecutivos de facturas por caja
- Puede manejar n cajas
- Permite ingresar a los clientes a través de internet a revisar su estado de cuenta
- Permite clasificar la deuda por estados de morosidad
- Puede realizar cobros parciales
- Consulta de saldos de clientes solo de aquellos que pertenecen al vendedor
- Reporte de cartera que refleja: los cheques posfechados, protestados, vouchers de tarjetas de crédito de clientes que todavía no se han efectivizado
- Control para vouchers y cheques posfechados por fecha de deposito

- Reporte para cobranzas con número de teléfono, ciudad y nombre del contacto de cada cliente
- Informe de retenciones recibidas o pendientes x vendedor.

Compras

- Histórico de compras realizadas y en proceso
- Reporte para compras por mínimo de stock
- En el módulo de Compras retenciones, permite sacar reportes por concepto de retención que incluya: fecha de retención, número de retención, tipo de comprobante de venta (factura, nota de venta, liquidación de compras), número del comprobante de venta, RUC del proveedor, nombre del proveedor, códigos de los formularios 103 y 104, base imponible, porcentaje de retención y valor retenido
- El sistema permite escoger impresora para la impresión de cheques, retenciones, etc.

Contabilidad General

- Contabilización de los módulos en línea
- No se requieren procesos de cierre
- Trazabilidad de Transacciones. Puede hacer un seguimiento del movimiento contable hasta llegar a su documento fuente, como Egresos bancarios, pago de cheque, proveedor, inventario
- Permite por rango de fechas, generar reportes de saldos y todo movimiento contable, como sustento del balance general y de resultados
- Permite bajar todos los reportes a formatos planos y/o Microsoft Excel, PDF, esto también para los módulos.
- Permite realizar consultas del “catálogo de cuentas” no solo por “código” sino también por nombre de cuenta y utilizar filtros de búsqueda
- Genera los informes para las declaraciones de impuestos y el llenado de los respectivos formularios, archivos XML
- Cada tipo de diario guarda su propia numeración.

Facturación Puntos de Venta y Proforma

- Generación de facturas desde proformas
- Al facturar se puede escoger distintas condiciones de pago
- No permite facturar cuando un cliente tiene facturas vencidas, cheques protestados, se pasa del límite de crédito
- Flujo de autorizaciones de descuentos y cupo de crédito
- Listas de precios y descuentos por categoría de cliente
- Permite redactar una descripción de un producto de la manera solicitada por el cliente
- Emisión e impresión de guías de remisión
- Reporte de caja diario por cajero
- Reporte consolidado de Cajas
- Personalización de destino de llegada para que se imprima en la guía de remisión

- Manejo de descuentos por cliente, por producto y por forma de pago.

Generadores

- Diseño de formatos de impresión de documentos
- Facturas
- Notas de Crédito
- Notas de Débito
- Retenciones
- Cheques
- Comprobantes de Ingreso, Egreso.

Generadores de Menús

- Todas las opciones de menú son configurables por el usuario
- Se pueden crear opciones de menú adicionales con las opciones favoritas del usuario.

Integrador

- Permite generar los modelos contables parametrizados por módulo y tipo de transacción para la integración de los módulos con la contabilidad.

Inventarios

- Costeo directo de producción mediante fórmula
- Permite seleccionar diferentes unidades de medida y peso, para casos de almacenamiento
- Reporte de alertas para el control de stock
- Esta en capacidad de leer cualquier sistema de lectura de códigos de barras estándar
- Maneja n bodegas
- Informes de stock diario de productos unificado y por bodegas, se pueden usar varios filtros.
- El sistema permite transferencias automáticas y/o controladas entre bodegas
- Pedidos
- Flujo para aprobación de pedidos
- Control de back orders de pedidos
- Manejo de cotizaciones y análisis de ofertas.

Proveedores

- Estados de cuenta por proveedor
- Reporte de pagos futuros a proveedores
- Esta en capacidad de registrar el pago de varias facturas en un solo egreso
- Genera reportes que permiten controlar y supervisar todos los pagos que están vencidos y/o por vencer

- Genera alertas y valida los casos de duplicidad en el pago de facturas de proveedores de bienes y servicios
- Permite realizar anticipos con o sin factura.

Módulos Adicionales al PAC PYMES - Opcionales⁴⁵

Nómina

- Pago de nómina quincenal o mensual
- Permite acreditar directamente a cuentas bancarias de diferentes bancos
- Provisión mensual de beneficios sociales D13, D14
- Pago de horas extras
- Pago de fondos de reserva directo al empleado o al IESS
- Pago de aportes patronales y personales al IESS, genera archivo automáticamente
- Reporte histórico e individual de cada empleado de vacaciones tanto en días como en valores
- Emite reportes de control y genera los archivos que se requieren para pagar planillas del pago al IESS, fondos de Reserva, préstamos y demás beneficios que se requieren reportar al Seguro Social.
- Emite alertas que impidan duplicar información y notificar reingresos de personal.
- Dispone de controles y niveles de aprobación para cambios de salarios
- Puede interactuar con equipos biométricos para el control de ingreso
- Control de vacaciones tomadas y pendientes
- Permite generar proyecciones salariales incluyendo beneficios institucionales y sociales para efectos de presupuesto
- Informes de provisiones sociales. (décimo tercero, cuarto, fondos de reserva, vacaciones, utilidades, etc.)
- Genera el informe de relación de dependencia anual. RDEP. (impreso form-107 y magnético)
- Control de reingreso de empleados, histórico de acumulados
- Informes de horas extraordinarias, horas suplementarias, totales por empleado, por departamento y por fecha
- Permite realizar liquidaciones de haberes del empleado.

Activos Fijos

- Almacena toda la información histórica del activo como su ubicación física, dependencia, usuario y demás información que permita identificar al activo
- Permite generar códigos de barras estándares para identificación de los activos
- Permite realizar las depreciaciones de todos los bienes acorde a las leyes vigentes y por empresa
- Permite generar amortizaciones de los activos
- Permite realizar ajustes a los activos por inflación

⁴⁵ Cada módulo adicional tiene un costo de USD 1,500.00, adicionales al precio final del módulo Pac Pymes.

- Permite detallar aquellos activos que han sido objeto de hurto, pérdida, deterioro para su generar baja contable
- Los reportes de depreciación mensual y acumulada pueden emitirse en cualquier fecha y no solo en el momento en que se procesa determinado mes.

Información proporcionada por la compañía, “*Grupo Proveedatos del Ecuador S.A*”.

Se contratarán profesionales en la rama, como *servicios profesionales*, para el debido mantenimiento, tanto de la página web, como del software.

4.4.4 Gestión de Abastecimiento (CV: PA4)

Para la correcta gestión de abastecimiento, se deberá seguir un proceso de calificación de proveedores, guiados por la dirección de operaciones turísticas. Se deberá manejar una retroalimentación activa con la dirección de mercadotecnia, debido a la estrecha relación que existe entre la selección del proveedor y la elaboración de los paquetes turísticos.

- Proceso de Selección de Proveedores de Servicio:
 - o Analizar los precios en los mercados: hotelero, de alimentos y bebidas y de transporte; que servirán de base para la fijación de precios de los productos a ofertar
 - o Negociación con los proveedores principales (hoteles, transporte, etc.)⁴⁶

⁴⁶ En el caso de los transportistas, actualmente existe un óptimo procedimiento de su selección.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

Una vez realizado el análisis situacional de UNITRAV y la propuesta para el lineamiento óptimo de los procesos, se procederá a evaluar la factibilidad del proyecto, por medio de la utilización de herramientas financieras. El proceso de análisis financiero iniciará con la proyección de los estados financieros incrementales, para un periodo de cinco años. Las cifras incrementales se determinarán calculando la sustracción aritmética entre: los resultados de las operaciones sin la implementación de la propuesta de mejora y los resultados de las operaciones con la implementación de la propuesta de mejora.

Posteriormente, se realizarán el flujo de caja operativo (FCO) y el flujo de caja de la inversión (FCI); y se procederá a determinar el costo promedio ponderado de capital, tasa a utilizar para el cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno.⁴⁷

Escenarios a Evaluar

Se han considerado tres parámetros principales para la evaluación financiera del presente trabajo: escenarios optimista, pesimista y normal, en base a datos históricos de UNITRAV y a información del Banco Central del Ecuador y del Ministerio de Turismo. La tabla

⁴⁷ Parámetros que, generalmente, se utilizan para medir el comportamiento (o la factibilidad) de un proyecto.

siguiente detalla los datos a utilizar, según el escenario en el que se pudiere encontrar la compañía y los datos en los que se basan dichos escenarios (datos base).

Cuadro No. 33

Escenarios de Evaluación de la Propuesta de Mejora

ESCENARIOS	TABLA DE DATOS DE ESCENARIOS				
DATOS	# Parámetro	Base	Normal	Optimista	Pesimista
Inflación Anual promedio proyectada	1	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
(\$) Comisión Ventas Paq. Internacionales. 1er año	2	\$ 15,500.00	\$ 15,500.00	\$ 17,050.00	\$ 13,950.00
% de Comisiones Ventas Internacionales	3	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%
% del Incremento de Ventas con Mejoras	4	8.00%	8.00%	8.80%	7.20%
% del Incremento de Ventas sin Mejoras	5	4.00%	4.00%	4.40%	3.60%
% de Disminución de Ctos. Directos. luego de Mejoras	6	1.50%	1.50%	1.65%	1.35%
% de Inversión en Capacitación e Incentivos	7	4.00%	4.00%	4.40%	3.60%
% Incremento Anual Presup. de Operac. Estratégicas	8	3.00%	3.00%	3.30%	2.70%
CPPC	9	14.67%	8.71%	8.71%	8.71%

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

* Cálculo de valores porcentuales señalado en los anexos

* Variación del 10% entre los datos de los diferentes escenarios

El costo promedio ponderado de capital del escenario base es del 14.67% debido a considerarse el riesgo en beta. En el caso del CPPC de los escenarios normal, optimista y pesimista, su valor porcentual es del 8.71%, inferior a la tasa del escenario base, debido a no considerarse el riesgo en beta.⁴⁸

Una vez ejecutada la propuesta de mejora, la compañía se enfocará, también, a la venta de paquetes turísticos internacionales; con lo cual, estaría obteniendo, en promedio, el 10% de comisión del precio final del paquete turístico operado por la mayorista, y otorgaría el 16% de dicha comisión, al ejecutivo que haya realizado la venta respectiva.

⁴⁸ La información relacionada con el CPPC se detalla en los siguientes apartados.

A razón de que en 2011 no se efectuaron ventas de paquetes internacionales, se estima que el primer año de implementación del proyecto, la compañía obtendría, como ingresos en comisiones, USD 15,500.00 en un escenario normal, USD 17,050.00 en un escenario optimista y USD 13,950.00 en un escenario pesimista.⁴⁹

Tomando en cuenta que UNITRAV, luego de ejecutada la propuesta de mejora, comercializaría sus paquetes turísticos fuera de la provincia de Pichincha y, considerando, también, que daría prioridad al turismo internacional, de manera conservadora, se estima que en un escenario normal la compañía incrementaría, alrededor del 8%, sus ingresos anualmente (el incremento promedio anual del mercado turístico en el Ecuador es del 9.03%).⁵⁰

Dentro de una medida conservadora, el valor porcentual a utilizar, para el cálculo del incremento en ventas sin mejoras, se encuentra por debajo de la media de los datos históricos de crecimiento de UNITRAV (4.83%). Para efectos de la presente evaluación financiera, en un escenario normal UNITRAV incrementaría sus ingresos en un 4%, anualmente.

De darse un incremento en la demanda actual de UNITRAV, sus costos directos disminuirían. Luego de ejecutada la propuesta de mejora, en un escenario normal, se espera que la compañía comprima sus costos directos (“costo de ventas”) 1.5% anualmente,

⁴⁹ De manera conservadora, es pertinente considerar valores inferiores a la media. Según datos del MINTUR, los valores promedios de ingreso por ventas, que obtendría una agencia de viajes pequeña de turismo internacional, son superiores a los mencionados en la tabla de datos de escenarios, llegando en algunos casos alrededor de USD 20,000.00.

⁵⁰ Valor calculado según datos de la balanza de pagos nacional - Banco Central del Ecuador, señalado en el I capítulo, Gráfico 1 “Evolución del Turismo en el Ecuador”.

considerando que este valor porcentual representa, para UNITRAV, la fluctuación más cercana a su realidad empresarial.

Los valores porcentuales, a considerar para la inversión en capacitación y desarrollo del personal, variarán asimismo, según el escenario en el que se pudiere encontrar la compañía (en un escenario normal, la compañía invertirá el 4% de la remuneración total anual).

El valor porcentual de la inflación, que se utilizará para el cálculo de las proyecciones, es del 4% anual.⁵¹

5.1 CIFRAS INCREMENTALES GENERADAS A EFECTOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

5.1.1 Margen Bruto en Ventas Incremental

Para el cálculo de los ingresos incrementales de los próximos años, se deberá realizar la proyección de los ingresos con mejoras y los ingresos sin mejoras, que obtendría la compañía en los próximos cinco años (año de referencia: 2011); posteriormente, se procederá a calcular los costos incrementales y el margen bruto en ventas incremental.

⁵¹ Valor extraído del boletín de inflación, actualizado al 2011, del BCE.

Cuadro No. 34

**Proyección del Margen Bruto Incremental a Efectos de Ejecución del
Proyecto – Periodo 5 años**

Análisis del comportamiento de Ventas y Gastos de Operación

Inflación Promedio Anual al Periodo 2011

4.00%

	<u>Ref</u>	<u>% de Incremento</u>	<u>Años del Proyecto</u>				
<u>INGRESOS INCREMENTALES</u>		<u>Anual</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Ventas Nominales - con mejoras	\$ 361,398	8.00%	\$ 405,809	\$ 438,274	\$ 473,336	\$ 511,203	\$ 552,099
<i>Paquetes Internacionales</i>	\$ -		\$ 15,500	\$ 16,740	\$ 18,079	\$ 19,526	\$ 21,088
<i>Paquetes Nacionales</i>	\$ 361,398		\$ 390,309	\$ 421,534	\$ 455,257	\$ 491,678	\$ 531,012
Ventas Nominales - sin mejoras	\$ 361,398	4.00%	\$ 375,854	\$ 390,888	\$ 406,523	\$ 422,784	\$ 439,695
Ventas Incrementales en USD		4.00%	\$ 29,956	\$ 47,387	\$ 66,813	\$ 88,419	\$ 112,404

COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS con Respecto de las Ventas (incluye comisiones)

	Referencia						
Costo de Ventas con Mejoras		\$ (192,953.86)	\$ (202,067)	\$ (211,404)	\$ (220,941)	\$ (230,651)	
<i>CV Paquetes Internacionales con Mejoras</i>	16%	\$ (2,480)	\$ (2,678)	\$ (2,893)	\$ (3,124)	\$ (3,374)	
<i>Disminución del Costo de Ventas</i>	50.30% - ...% ⁿ	48.8%	47.3%	45.8%	44.3%	42.8%	
<i>CV Paquetes Nacionales con Mejoras</i>		\$ (190,473.86)	\$ (199,389)	\$ (208,511)	\$ (217,817)	\$ (227,277)	
Costo de Ventas sin Mejoras	50.30%	\$ (189,057)	\$ (196,619)	\$ (204,484)	\$ (212,663)	\$ (221,170)	
Costo de Ventas Incremental en USD		\$ (3,896.78)	\$ (5,448)	\$ (6,920)	\$ (8,277)	\$ (9,481)	

MARGEN BRUTO EN VENTAS INCREMENTAL

MB con Mejoras	\$ 212,856	\$ 236,207	\$ 261,932	\$ 290,262	\$ 321,448	
MB sin Mejoras	\$ 186,796	\$ 194,268	\$ 202,039	\$ 210,121	\$ 218,525	
Margen Bruto en Ventas Incremental	\$ 26,059	\$ 41,939	\$ 59,893	\$ 80,142	\$ 102,923	

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

El valor de las ventas nominales con mejoras se calcula en base a la sumatoria de los ingresos relacionados con la venta de paquetes internacionales y la venta de paquetes nacionales. Si la compañía decidiera no implementar la propuesta de mejora, no obtendría ingreso alguno por la venta de paquetes internacionales, únicamente, por la venta de paquetes nacionales.

El costo de ventas disminuirá en 1.5 puntos porcentuales, anualmente, considerando un escenario normal; con lo cual, el primer año de implementación de la propuesta, el porcentaje asignado a los costos, directamente relacionados con las ventas, llegará a 48.8%.

Los costos directos (comisiones, el transporte, la alimentación y el alojamiento) se han incluido dentro del “costo de ventas” de la compañía, debido a la relación directa que existe con su nivel de ventas. El porcentaje del costo de ventas de los paquetes internacionales representa el valor porcentual que recibiría cada ejecutivo de ventas.

5.1.2 Costos y Gastos Incurridos por la Implementación del Proyecto

La ejecución del proyecto se realizará mediante la inversión en capital humano, la inversión en la ejecución de las operaciones estratégicas y la inversión en tecnología y automatización.

Inversión en Capital Humano

Para la ejecución de la estructura organizacional propuesta, la compañía deberá contratar 6 profesionales que trabajarán bajo dependencia laboral que, en conjunto con los colaboradores actuales, trabajarán según las especificaciones y beneficios que se detallan en los siguientes recuadros.

Se han distribuido los beneficios legales de manera mensual, para facilitar el proceso de evaluación, tal como se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 35

Remuneraciones y Beneficios Legales a Efectos de Ejecución de la Propuesta de Mejora

Remuneración Total Mensual							
Puestos en Dependencia Laboral	Mensual	Beneficios de Ley					Total Remun. y Beneficios Legales a partir del 2do año
	Remuneración por persona (con mejoras)	Décimo Cuarto (264/12)	Décimo Tercero (1/12)	Aporte Patronal al IESS (12.15%)	Fondos de Reserva (1/12)	Total Remuneración y Beneficios Legales 1er año*	
CEO	\$ 1,000	\$ 22	\$ 83	\$ 122	\$ 83	\$ 1,310	\$ 1,310
Dirección Financiera	\$ 500	\$ 22	\$ 42	\$ 61	\$ 42	\$ 624	\$ 666
Dirección de RR.HH.	\$ 340	\$ 22	\$ 28	\$ 41	\$ 28	\$ 432	\$ 460
Mensajero	\$ 264	\$ 22	\$ 22	\$ 32	\$ 22	\$ 362	\$ 362
Asistente Principal Financiero y Administrativo	\$ 350	\$ 22	\$ 29	\$ 43	\$ 29	\$ 473	\$ 473
Dirección de Mercadotecnia y Ventas	\$ 500	\$ 22	\$ 42	\$ 61	\$ 42	\$ 624	\$ 666
Dirección de Operaciones Turísticas	\$ 380	\$ 22	\$ 32	\$ 46	\$ 32	\$ 480	\$ 512
Operación Turismo Nacional	\$ 290	\$ 22	\$ 24	\$ 35	\$ 24	\$ 396	\$ 396
Operación Turismo Internacional	\$ 290	\$ 22	\$ 24	\$ 35	\$ 24	\$ 371	\$ 396
Total	\$ 3,914	\$ 198	\$ 326	\$ 476	\$ 326	\$ 5,072	\$ 5,240

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

*En el primer año no se consideran los fondos de reserva de los nuevos colaboradores.

A partir del segundo año, si los valores de los sueldos permanecieran constantes, la remuneración incremental total requerida, mensualmente, llegará a USD 5,240.00, viéndose incrementado este valor por los fondos de reserva de los nuevos colaboradores.

Los datos de la tabla anterior permitirán realizar el cálculo de los costos y gastos anuales para la implementación de la estructura organizacional propuesta.

Cuadro No. 36**Costos de Implementación de la Estructura Organizacional Propuesta – Año****Inicial**

Remuneracion Total Anual Primer Año								
Núm de Trab. Contratados	Núm de Trab. por Contratar	Puestos en Dependencia Laboral	Remuneración Mensual		Remuneración Anual		Remuneración Anual Incremental	Áreas
			Actual Remuneración	Nueva Remuneración	Actual Remuneración	Nueva Remuneración		
		Puestos-Grupo Turístico UNITRAV						
1		CEO	\$ 1,310	\$ -	\$ 15,722	\$ -	\$ -	Administración
	1	Dirección Financiera	\$ -	\$ 624	\$ -	\$ 7,493	\$ 7,493	Administración
	1	Dirección de RR.HH	\$ -	\$ 432	\$ -	\$ 5,180	\$ 5,180	Administración
		Puestos-Agencia de Viajes UNITRAV						
	1	Mensajería	\$ 362	\$ -	\$ 4,345	\$ -	\$ -	Administración
	1	Asistente Principal Financiero y Administrativo	\$ 473	\$ -	\$ 5,674	\$ -	\$ -	Administración
	1	Dirección de Mercadotecnia y Ventas	\$ -	\$ 624	\$ -	\$ 7,493	\$ 7,493	Ventas
	1	Dirección de Operaciones Turísticas	\$ -	\$ 480	\$ -	\$ 5,758	\$ 5,758	Ventas
	1	Operación Turismo Nacional	\$ 396	\$ -	\$ 4,747	\$ -	\$ -	Ventas
	1	Operación Turismo Internacional	\$ -	\$ 371	\$ -	\$ 4,457	\$ 4,457	Ventas
3	6	Total	\$ 2,541	\$ 2,532	\$ 30,488	\$ 30,381	\$ 30,381	
			\$ 5,072		\$ 60,869			

Remuneración Incremental por Área 1er año	Incremento Anual
Administración	\$ 12,673
Ventas	\$ 17,708
TOTAL ANUAL	\$ 30,381

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

La remuneración incremental total del primero año, será de USD 60,869.00, considerando que las remuneraciones canceladas, según las condiciones actuales, llegan a USD 30,488.00, y las remuneraciones incrementales a USD 30,381.00. Del total del valor de las remuneraciones incrementales, se ha designado USD 17,708.00 para el área de ventas y USD 12,673.00 para el área administrativa.

En cuanto al contador y asesor legal, su sistema de remuneraciones permanecerá igual, por tal motivo no se evaluarán dentro de los siguientes análisis.

Dependiendo de los escenarios en los que se encuentre la compañía, se deberá destinar, para el presupuesto en capacitación e incentivos, el 4%, el 4.4% ó el 3.6%, del valor total de las remuneraciones, tal y como se presenta en el siguiente recuadro.

Cuadro No. 37

Designación de Recursos Financieros para Capacitación e Incentivos

	<u>Escenario Optimista</u>		<u>Escenario Normal</u>		<u>Escenario Pesimista</u>	
	<u>Asignación %</u>	<u>Asignación</u>	<u>Asignación %</u>	<u>Asignación</u>	<u>Asignación %</u>	<u>Asignación</u>
<u>Mejoramiento Continuo de Capital Humano</u>	<u>(Remuneración Total)</u>	<u>Monetaria Anual - 1er Año</u>	<u>(Remuneración Total)</u>	<u>Monetaria Anual - 1er Año</u>	<u>(Remuneración Total)</u>	<u>Monetaria Anual - 1er Año</u>
Capacitación	2.2%	\$ 1,339.11	2.0%	\$ 1,217.37	1.8%	\$ 1,095.64
Incentivos	2.2%	\$ 1,339.11	2.0%	\$ 1,217.37	1.8%	\$ 1,095.64
Total Primer año	4.4%	\$ 2,678.22	4.0%	\$ 2,434.75	3.6%	\$ 2,191.27

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

En un escenario normal, el primer año de implementación del proyecto se designarán USD 2,434.75 para el desarrollo e incentivo del personal de UNITRAV.

Implementación de Operaciones Estratégicas

Las operaciones estratégicas propuestas permitirán el crecimiento continuo de las ventas. El cuadro siguiente presenta el presupuesto asignado para la realización de estas actividades.

Cuadro No. 38**Presupuesto para la Ejecución de las Operaciones Estratégicas**

<u>Operaciones Estratégicas</u>	<u>Gasto Mensual</u>	<u>Gasto Anual</u>
Recursos para la comercialización por medio de otras agencias de viaje	\$ 165.00	\$ 1,980.00
Gastos en reuniones periódicas	\$ 30.00	\$ 360.00
Investigación y Desarrollo	\$ 70.00	\$ 840.00
Total	\$ 265.00	\$ 3,180.00

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Como se mencionó en el capítulo IV, la comercialización de los paquetes turísticos con hospedaje en el GHP, se realizará, asimismo, por medio de otras agencias de viajes que se encuentren ubicadas fuera de la provincia de Pichincha. Para esto, la compañía deberá invertir cerca de USD 2000.00 en material promocional (valor que incluye el envío del material a otras ciudades), anualmente.

Los gastos en los que la compañía incurrirá, para la realización de las reuniones periódicas, corresponden a la adquisición de alimentación, suministros de oficina, etc.

La compañía deberá invertir alrededor de USD 70.00 mensuales en investigación y desarrollo para la elaboración (o mejora) de los paquetes turísticos.

Inversión en Tecnología y Automatización

A razón de que UNITRAV carece, casi en su totalidad, de tecnología adecuada, el grupo administrativo deberá hacer énfasis en la implementación de un software

que facilite las actividades de la compañía. La adquisición de la tecnología, presentada como propuesta en el presente trabajo, y la contratación del servicio técnico, tendrá un costo de USD 18,210.00, valor calculado según la tabla siguiente.

Cuadro No. 39

Presupuesto para la Automatización Organizacional de UNITRAV

Tecnología y Automatización	Unidades	Costo de Adquisición
Paquete Software PAC ERP	*1	\$ 16,000.00
- PAC Pymes ERP		
- Módulos Adicionales		
Nómina y Activos Fijos		
- Sistema Biométrico		
Página Web y Sistema de Reservas	1	\$ 800.00
Computadores	2	\$ 1,160.00
Impresoras	1	\$ 250.00
Total		\$ 18,210.00
Mantenimiento de Página Web Anual		\$ 50.00
Hospedaje de Sitio Web Anual		\$ 50.00
Registro de dominio Anual		\$ 250.00
Poliza de Soporte y Actualizaciones Anual		\$ 3,000.00
Total		\$ 3,350.00

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

El pago mensual que deberá realizar UNITRAV, para la actualización del software y el soporte técnico, es de USD 250.00 mensuales (USD 3,000.00 anuales), durante todo el periodo de uso del sistema.

Depreciaciones Incrementales

Para el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones se ha utilizado el método de línea recta, el cual consiste en distribuir proporcionalmente el valor del “bien”, según sus años de vida útil.

Cuadro No. 40**Depreciación Incremental**

Depreciación de Tecnología Instalada	Años de vida útil del bien	Inversión	Años del Proyecto				
			1	2	3	4	5
Software	3	\$ 16,000	\$ 5,333	\$ 5,333	\$ 5,333		
Equipos	3	\$ 1,410	\$ 470	\$ 470	\$ 470		
TOTAL Depreciación			\$ 5,803	\$ 5,803	\$ 5,803	\$ -	\$ -
Fuente: Estudio Realizado							
Elaborado por: Ivanna Alvear							

5.2 RETORNO DE LA INVERSIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA**5.2.1 Proyección de los Estados de Resultados Incrementales**

Una vez determinadas las cifras incrementales de la propuesta de mejora, se procederá a realizar la proyección de los estados de resultado incrementales, considerando que:

- Los gastos por mantenimiento, tanto de la página web, como del software, tendrán un crecimiento del 4% anual, sea cual fuere el escenario ⁵²
- En cuanto a los costos y gastos por remuneraciones, su incremento será, asimismo, del 4%, a partir del tercer año

⁵² Inflación promedio anual en el Ecuador.

Cuadro No. 41**Estados de Resultados Incrementales Proyectados - Periodo 5 años**

	<u>Referencia</u>	<u>Años del Proyecto</u>				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Margen Bruto en Ventas Incremental		\$ 26,059	\$ 41,939	\$ 59,893	\$ 80,142	\$ 102,923
(-) Gastos de Operación Incrementales						
Gastos Incrementales de Administración		\$ (18,457)	\$ (19,512)	\$ (20,292)	\$ (21,104)	\$ (21,948)
Mantenimiento de Página Web	4.00%	\$ (350)	\$ (364.00)	\$ (378.56)	\$ (393.70)	\$ (409.45)
Mantenimiento y Asesoría de Software		\$ (3,000)	\$ (3,120)	\$ (3,245)	\$ (3,375)	\$ (3,510)
Remuneración Personal - Gtos. de Administración		\$ (12,673)	\$ (13,513)	\$ (14,053)	\$ (14,615)	\$ (15,200)
Dirección Financiera	+ 4 % a partir del 3er año	\$ (7,493)	\$ (7,993)	\$ (8,313)	\$ (8,645)	\$ (8,991)
Dirección de RR.HH		\$ (5,180)	\$ (5,520)	\$ (5,741)	\$ (5,970)	\$ (6,209)
Capacitación e Incentivos		\$ (2,435)	\$ (2,515)	\$ (2,616)	\$ (2,720)	\$ (2,829)
Gastos Incrementales de Mk y Ventas		\$ (20,887.86)	\$ (22,153.26)	\$ (23,006.64)	\$ (23,893.17)	\$ (24,814.14)
Operaciones Estratégicas	3.0%	\$ (3,180.00)	\$ (3,275.40)	\$ (3,373.66)	\$ (3,474.87)	\$ (3,579.12)
Remuneración Personal - Gtos. de Ventas		\$ (17,708)	\$ (18,878)	\$ (19,633)	\$ (20,418)	\$ (21,235)
Dirección de Mercadotecnia y Ventas		\$ (7,493)	\$ (7,993)	\$ (8,313)	\$ (8,645)	\$ (8,991)
Dirección de Operaciones Turísticas	+ 4 % a partir del 3er año	\$ (5,758)	\$ (6,138)	\$ (6,384)	\$ (6,639)	\$ (6,904)
Operación Turismo Internacional		\$ (4,457)	\$ (4,747)	\$ (4,937)	\$ (5,134)	\$ (5,340)
(-) Gastos Depreciación - Amort. Incremental		\$ (5,803)	\$ (5,803)	\$ (5,803)	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP. INCREMENTAL		\$ (19,090)	\$ (5,530)	\$ 10,791	\$ 35,144	\$ 56,161
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ -	\$ -	\$ 1,619	\$ 5,272	\$ 8,424
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS INCREMENTAL		\$ (19,090)	\$ (5,530)	\$ 9,172	\$ 29,873	\$ 47,737
Valor porcentual de Imp a la Renta a utilizar		23%	22%	22%	22%	22%
(-) Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 2,018	\$ 6,572	\$ 10,502
UTILIDAD NETA INCREMENTAL		\$ (19,090)	\$ (5,530)	\$ 7,154	\$ 23,301	\$ 37,234

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

Los valores de las ventas y costos directos incrementales se encuentran en el cuadro No. 34

Los estados de resultados incrementales proyectados no presentan rentabilidad neta durante los primeros años; no obstante, a partir del tercer año, el rubro incrementa considerablemente, obteniendo ya el quinto año una utilidad neta incremental de USD 37,234.00.

Para la obtención de un análisis financiero adecuado, no únicamente, bastará con evaluar las ganancias o pérdidas que obtendría la compañía en “X” años, asimismo, será necesario realizar una evaluación de los flujos de caja incrementales (en este caso, mediante el método indirecto), que podría generar la

compañía, en caso de ejecutar la propuesta de mejora.⁵³ Para lo cual, se realizará el cálculo del costo promedio ponderado de capital, del capital de trabajo neto requerido, de la inversión inicial y, entre otros relacionados.

5.2.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de UNITRAV

Tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se deberá calcular los valores presentes de los flujos de caja libre netos incrementales del proyecto, considerando, como tasa de descuento, el CPPC.⁵⁴

El CPPC esta compuesto por el costo de capital accionario (K_e) y el costo de la deuda (K_d). Debido a que UNITRAV no adquirirá financiamiento externo para la ejecución del proyecto, se descarta la evaluación del costo de la deuda; con lo cual, se manifiesta que el Costo Promedio Ponderado de Capital sería igual a K_e ; y se considera que los resultados del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), respectivamente, serán igual al valor actual de costos (VAC) y la TIR de recursos propios.

El costo de capital accionario es el rendimiento esperado sobre las acciones, el cual se determinará mediante la utilización del Modelo de Valuación de Capital Accionario (conocido como CAPM), mismo que resulta de la sumatoria de la Tasa Libre de Riesgo más una compensación (producto de la Prima de Riesgo del Mercado y el Coeficiente Beta de la compañía).

⁵³ La forma en como se procede a realizar los flujos de caja por el método indirecto, se puede observar en el cuadro No. 44.

⁵⁴ Tasa de descuento.- Valor porcentual a utilizar para calcular el valor que tienen los rubros futuros en la actualidad.

La Tasa Libre de Riesgo, teóricamente, es el rendimiento que se podría obtener en una inversión sin riesgo (certificados de tesorería de Estados Unidos).⁵⁵ Por su parte, según Ross, la beta de un valor es la “covarianza estandarizada del rendimiento de ese valor con el rendimiento del portafolio del mercado”. Dentro del presente proyecto, se ha considerado la beta del sector de recreación de Estados Unidos.⁵⁶

Para el cálculo de la Ke se considera una prima del mercado de 5.79%, según datos registrados en [www.damodaran.com]. Al valor de la Ke se ha incrementado la prima por riesgo país existente en el Ecuador, con el fin de acoplar la Ke a la realidad actual del país.⁵⁷

Cuadro No. 42

Cálculo del CPPC

PASOS	CALCULO DEL CPPC		
1	Kd	0%	
	Ke apalancado		
	Ke desapalancado en Ecuador	BASE	ESCENARIOS
	Rf USA	0.8078%	0.8078%
	B desapalancado en USA turismo	1.03	
	PRM USA	5.79%	
2	Ke desapalancado USA	6.77%	
	PRP = EMBI	7.90%	7.90%
3	Ke desapalancado EC	14.67%	8.71%
4	Ke apalancado EC	14.67%	8.71%
5	CPPC	14.67%	8.71%

Fuente: Estudio Realizado
 Elaborado por: Ivanna Alvear
 PRM: Prima de Riesgo del Mercado – PRP: Prima por Riesgo País

⁵⁵ Tasa Libre de Riesgo (Rf USA=0.8078%). Dato extraído de: [www.bloomberg.com], 2 de mayo 2012.

⁵⁶ Dato extraído de: [www.damodaran.com], 2 de mayo 2012.

⁵⁷ Dato extraído de: [www.bce.fin.ec/], 26 de abril 2012.

En los escenarios normal, pesimista y optimista el riesgo se encontrará en los flujos de caja libre; por este motivo, se evaluará el proyecto considerando un CPPC de 8.71% (sin tomar en cuenta el riesgo en beta), con una probabilidad de ocurrencia del 33.33% para cada escenario.

5.2.3 Requerimiento de Capital de Trabajo Neto Operativo para la Implementación de la Propuesta de Mejora

UNITRAV deberá disponer de capital a corto plazo para poder cubrir sus necesidades al ejecutar el proyecto. En este caso, el cálculo del capital de trabajo neto requerido se basa en los costos y gastos líquidos incrementales, en los que incurrirá la compañía los primeros tres meses de cada periodo, en los que constan las remuneraciones y el costo de ventas incrementales. En el cuadro siguiente, se detalla el capital requerido a corto plazo, su variación de año a año y su efecto en los flujos de caja de la inversión y operativo.

Cuadro No. 43

Capital de Trabajo Neto Requerido – Periodo 5 años

		Años del Proyecto									
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>					
	Referencia										
CTNO NECESARIO											
Costos y Gastos Liquidos		\$	43,242	\$	47,113	\$	50,219	\$	53,275	\$	56,243
Meses - Necesidad de CTNO	3										
CTNO Necesario (Cto. Liq./12)*3		\$	10,811	\$	11,778	\$	12,555	\$	13,319	\$	14,061
Variaciones de CTNO		\$	-	\$	968	\$	776	\$	764	\$	742
Efecto sobre los Flujos de Caja											
FCI										\$	14,061
FCO		\$	-	\$	(968)	\$	(776)	\$	(764)	\$	(742)

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

5.2.4 Flujos de Caja Incrementales

Flujo de Caja Operativo.- La principal diferencia entre los flujos de caja y la utilidad neta es que en los primeros no se consideran valores que no sean líquidos: depreciación, amortización, etc.; por el contrario, en la utilidad neta si se los consideran. Por esta razón, para calcular los flujos de caja, a la utilidad neta incremental se ha debido sumar la depreciación anteriormente restada, dejando únicamente, los valores líquidos. A dichos valores líquidos se incrementan, o disminuyen, las variaciones de CTNO correspondientes.

Flujo de Caja de la Inversión.- Una vez evaluado el flujo de caja de la operación, se procederá a calcular el flujo de caja de la inversión (para efectos del mismo, se consideran la inversión inicial en tecnología y el capital de trabajo neto operativo inicial).

Flujo de Caja Libre.- Valor neto de los FCO y de los FCI. Los rubros correspondientes, traídos a valor presente, permitirán calcular el retorno de la inversión del proyecto.

Los cálculos respectivos se detallan en el siguiente recuadro.

Cuadro No. 44**Flujos de Caja Incrementales, VAN y TIR – Periodo 5 años****Escenario Base**

FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES											
		Años del Proyecto									
		1	2	3	4	5					
Flujo de Caja Operativo Incremental											
Utilidad Neta Incremental		\$	(19,090)	\$	(5,530)	\$	7,154	\$	23,301	\$	37,234
(+) Depreciaciones		\$	5,803	\$	5,803	\$	5,803	\$	-	\$	-
(+) Variaciones de CTNO		\$	-	\$	(968)	\$	(776)	\$	(764)	\$	(742)
TOTAL FCO		\$	(13,286)	\$	(694)	\$	12,181	\$	22,537	\$	36,492
Flujo de Caja de la Inversión Incremental											
Inversión en Activos Fijos											
Software											
Página Web											
Equipos											
Inversión en CTNO Inicial											
Recuperación de los Activos Fijos										\$	-
Recuperación de CTNO										\$	14,061
TOTAL FCI										\$	14,061
Flujo de Caja Libre Incremental											
Total FC act=FCO + FCI= Fc del proy		\$	(13,286)	\$	(694)	\$	12,181	\$	22,537	\$	50,553
CPPC		14.67%									
Valor Actual		\$	(11,586)	\$	(528)	\$	8,079	\$	13,034	\$	25,496
Valor Actual Neto		\$	5,473								
TIR		18.25%									

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

El valor actual neto es el resultado de la diferencia entre los valores actuales de los flujos de caja y la inversión inicial. Al considerar dicho valor positivo, se afirma que el proyecto, en un escenario base, si es rentable para la compañía. Si el Costo Promedio Ponderado de Capital es igual a la tasa interna de retorno, el valor absoluto de la sumatoria de los flujos traídos a valor presente, sería igual al valor absoluto de la inversión inicial. De ser el CPPC superior a la TIR, el VAN sería negativo.⁵⁸

⁵⁸ La TIR es el requerimiento máximo que se podría exigir para descontar los flujos.

5.2.5 Resultados Financieros de la Evaluación del Proyecto Evaluados Bajo Tres Escenarios Diferentes

Luego de evaluar el proyecto según un escenario base, a continuación se presenta el análisis financiero según el escenario en el que se pudiere encontrar la compañía, sea este normal, optimista o pesimista. En un escenario normal las variables no cambian con respecto al escenario base, únicamente el CPPC; y las variaciones, entre los diferentes escenarios, variarán en un 10% según corresponda.

Cuadro No. 45

Evaluación de Proyecto según Escenarios: Normal, Optimista y Pesimista

ESCENARIOS

TABLA DE DATOS DE ESCENARIOS

	#	Parámetro	Base	Normal	Optimista	Pesimista
Inflación Anual promedio proyectada	1		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
(\$) Comisión Ventas Paq. Internacionales. 1er año	2	\$	15,500.00	\$ 15,500.00	\$ 17,050.00	\$ 13,950.00
% de Comisiones Ventas Internacionales	3		16.00%	16.00%	16.00%	16.00%
% del Incremento de Ventas con Mejoras	4		8.00%	8.00%	8.80%	7.20%
% del Incremento de Ventas sin Mejoras	5		4.00%	4.00%	4.40%	3.60%
% de Disminución de Ctos. Directos. luego de Mejoras	6		1.50%	1.50%	1.65%	1.35%
% de Inversión en Capacitación e Incentivos	7		4.00%	4.00%	4.40%	3.60%
% Incremento Anual Presup. de Operac. Estratégicas	8		3.00%	3.00%	3.30%	2.70%
CPPC	9		14.67%	8.71%	8.71%	8.71%
Resultados						
VAN		\$	5,473.47	\$ 17,090.49	\$ 37,713.91	\$ (2,869.29)
TIR			18.25%	18.25%	29.06%	7.04%
VAC		\$	5,473.47	\$ 17,090.49	\$ 37,713.91	\$ (2,869.29)
TIR rec propios			18.254%	18.254%	29.059%	7.041%

Valor Promedio de Retorno de la Inversión según Probabilidades			
	Normal	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 17,090.49	\$ 37,713.91	\$ (2,869.29)
	33.33%	33.33%	33.33%
	\$ 5,696.26	\$ 12,570.05	\$ (956.33)
Valor Promedio	\$ 17,309.97		

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

*Los cálculos respectivos evaluados en un escenario optimista y pesimista se detallan en los anexos.

Al no existir un impacto por apalancamiento en el proyecto, como se puede apreciar, la rentabilidad de los recursos propios resulta ser igual a la rentabilidad del capital accionario.

La inversión a efectuarse generará rentabilidad para la compañía, siempre y cuando se encuentre en los escenarios normal y optimista; únicamente, si el CPPC fuera inferior a 7.04% en el escenario pesimista, el VAN correspondiente sería positivo.

Los valores respectivos al VAN y la TIR no siempre se cumplirán a cabalidad, los mismos variarán según la probabilidad de ocurrencia de cada escenario en los que se pudiere desenvolver el proyecto; con lo cual, se considera que dichos valores tendrán una probabilidad de ocurrencia del 33.33% para cada escenario, determinando así, un VAN promedio correspondiente a USD 17,309.97.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El turismo en Ecuador gradualmente ha ido evolucionando. La globalización ha permitido que las empresas ecuatorianas capten la demanda turística internacional; sin embargo, esto no ha impedido que un gran porcentaje de compañías del sector turístico desaparezcan en estos últimos años.

La posición de UNITRAV, en el sector turístico, es estable. La compañía ha sido reconocida, a nivel nacional e internacional, por su alto desempeño; no obstante, se hace necesaria la realización de perfeccionar los procesos dentro de la organización, para cimentar sus bases y, a su vez, poder aprovechar su imagen de marca de mejor manera.

La falta de automatización, el desconocimiento en cuanto al uso de herramientas que faciliten la organización, planificación y el control de objetivo, la realización de una debida evaluación situacional, y hasta la falta de un proceso coordinado para el reclutamiento del personal; no ha permitido que la organización, en general, administre de mejor manera sus recursos.

La actual crisis económica mundial esta afectando el mercado turístico y de recreación, principalmente. Pese a la disminución del 4% del flujo de turistas estadounidenses en el Ecuador; a nivel general, el mercado turístico en el país ha incrementado y se espera que en los próximos años permanezca con la misma tendencia, captando, asimismo, el flujo de turistas de otras nacionalidades.

Como conclusión final, se determina que la propuesta de mejora es rentable para la organización. Es necesario que gerencia determine, cuanto antes, el proceso de implementación del proyecto, considerando que debe contrarrestar las actuales amenazas económicas y ejecutar estrategias que permitan aprovechar el turismo internacional y, a su vez, buscar otros mercados a nivel nacional, captando la demanda turística de otras provincias del país.

6.2 RECOMENDACIONES

Para iniciar un proceso de mejora organizacional, toda compañía debe consolidar a todo su personal, motivándolo y dejando en claro que son parte fundamental de la compañía.

Una cultura organizacional motivada y guiada por su liderazgo, es capaz de generar una ventaja competitiva para la compañía. UNITRAV no sólo debe enfocarse en competir en la industria en base a reducción de precios, sino, también, en mejorar continuamente sus servicios; claro está que ha generado fidelización en sus clientes a lo largo de estos años, sin embargo, logrará incrementar su cartera de clientes si dedica parte de su presupuesto, para el mejoramiento de la calidad del trabajo de sus colaboradores, invirtiendo en capacitación e incentivos.

Generalmente, en las empresas familiares, como es el caso de UNITRAV, “el ojo del amo está en todos lados”⁵⁹. Ciertamente, gerencia realiza las actividades que deberían estar distribuidas por áreas. La compañía debe generar especialización organizacional, mediante la creación de las áreas: de mercadotecnia y ventas, financiera y de recursos humanos; de esta manera, se enfocará en varios puntos estratégicos, con la finalidad de fomentar un mejoramiento continuo, dentro de la organización; y, mantener el crecimiento en el mercado. Claro está, que no solo bastará con la creación de estas áreas para mejorar los procesos productivos; ni dependerá, únicamente, del nivel de profesionalismo de cada uno de los colaboradores; será necesario que todos participen en sinergia y busquen, en unión, la superación personal y organizacional.

⁵⁹ Alfred Marshall, citado por: T. HINDLE. (2008). *Management: Las 100 Ideas que Hicieron Historia*. Argentina: Cuatro-Media. p. 97

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ÁVILA J., LUGO. (2004). *Introducción a la Economía*. México: Plaza y Valdés Editores.
2. BASTOS. A. (2006). *Fidelización del cliente: Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. España: Ideaspropias Editorial. 1era edición.
3. GINEBRA. J. (1997). *Las Empresas Familiares su Dirección y su Continuidad*. México: Panorama.
4. HAIME. L. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna: El Manejo Estratégico de las finanzas para lograr el Éxito Empresarial*. México: ISEF. 7ma edición.
5. HINDLE. T. (2008). *Management: Las 100 Ideas que Hicieron Historia*. Argentina: Cuatro-Media.
6. MEDINA. J. (2009). *Pensar, Planificar, Ejecutar y Evaluar Estratégicamente*. Ecuador: Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria.
7. MUÑIZ. R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
8. WERTHER W., DAHIR K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill. 6a edición.

Boletines

9. BCE. *Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos del Ecuador*. No. 36. 2011 IIT
10. EL COMERCIO, *El Feriado no Cubrió las Expectativas*. 3 enero 2012
11. INEC. *Reporte Mensual de Inflación*. Enero 2012.

12. MINTUR. *Boletín: Barómetro Turístico de Ecuador, vol. 1*
13. MINTUR. *Boletín de Estadísticas Turísticas*
14. MINTUR y Equipo de T&L. *PIMTE 2014*.
15. OMT. *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2011
16. *Reglamento General de Actividades Turísticas. Decreto No. 3400. 2002.*

Internet

17. [www.bloomberg.com]
18. [www.damodaran.com]
19. SIGTA. (2010). *Turismo Interno en Ecuador se fortalece*. Disponible en: [http://www.elaustronlosandes.gov.ec]
20. El UNIVERSO. *Menos Viajes y Estadías Cortas Afectan a Empresas Turísticas*, (24 de Octubre de 2009). Disponible en: [www.eluniverso.com]
21. [http://managementsiglo21.blogspot.com/2011_03_01_archive.html]
22. Organización Mundial de Turismo. [http://mkt.unwto.org]
23. Entrevista: Cámara de Turismo de Atacames. [http://www.radiohcjb.org]
24. [http://www.turismo.gob.ec]

ANEXOS

ANEXO 1

Impacto Económico-Financiero a Efectos de Ejecución de la Propuesta de Mejora Escenario Optimista

PROYECCION DE MARGEN BRUTO EN VENTAS

Análisis del comportamiento de Ventas y Gastos de Operación

Inflación Promedio Anual al Periodo 2011

4.00%

			Años del Proyecto					
	Ref	% de Incremento						
INGRESOS INCREMENTALES		Anual	1	2	3	4	5	
Ventas Nominales - con mejoras	\$ 361,398	8.80%	\$ 410,251	\$ 446,353	\$ 485,632	\$ 528,367	\$ 574,864	
<i>Paquetes Internacionales</i>	\$ -		\$ 17,050	\$ 18,550	\$ 20,183	\$ 21,959	\$ 23,891	
<i>Paquetes Nacionales</i>	\$ 361,398		\$ 393,201	\$ 427,802	\$ 465,449	\$ 506,408	\$ 550,972	
Ventas Nominales - sin mejoras	\$ 361,398	4.40%	\$ 377,299	\$ 393,900	\$ 411,232	\$ 429,326	\$ 448,216	
Ventas Incrementales en USD		4.40%	\$ 32,951	\$ 52,452	\$ 74,400	\$ 99,041	\$ 126,647	

COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS con Respecto de las Ventas (incluye comisiones)

	Referencia							
Costo de Ventas con Mejoras		\$ (194,022.97)	\$ (204,038)	\$ (214,314)	\$ (224,818)	\$ (235,510)		
<i>CV Paquetes Internacionales con Mejoras</i>	16%	\$ (2,728)	\$ (2,968)	\$ (3,229)	\$ (3,513)	\$ (3,823)		
<i>Disminución del Costo de Ventas</i>	50.30% - ...% ⁿ	48.7%	47.0%	45.4%	43.7%	42.1%		
<i>CV Paquetes Nacionales con Mejoras</i>		\$ (191,294.97)	\$ (201,070)	\$ (211,084)	\$ (221,304)	\$ (231,688)		
Costo de Ventas sin Mejoras	50.30%	\$ (189,784)	\$ (198,135)	\$ (206,853)	\$ (215,954)	\$ (225,456)		
Costo de Ventas Incremental en USD		\$ (4,238.76)	\$ (5,904)	\$ (7,461)	\$ (8,863)	\$ (10,054)		

MARGEN BRUTO EN VENTAS INCREMENTAL

MB con Mejoras	\$ 216,228	\$ 242,314	\$ 271,318	\$ 303,550	\$ 339,353	
MB sin Mejoras	\$ 187,515	\$ 195,766	\$ 204,379	\$ 213,372	\$ 222,760	
Margen Bruto en Ventas Incremental	\$ 28,713	\$ 46,549	\$ 66,939	\$ 90,178	\$ 116,593	

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL

	Referencia	Años del Proyecto				
		1	2	3	4	5
Margen Bruto en Ventas Incremental		\$ 28,713	\$ 46,549	\$ 66,939	\$ 90,178	\$ 116,593
(-) Gastos de Operación Incrementales						
Gastos Incrementales de Administración		\$ (18,457)	\$ (19,512)	\$ (20,292)	\$ (21,104)	\$ (21,948)
Mantenimiento de Página Web	4.00%	\$ (350)	\$ (364.00)	\$ (378.56)	\$ (393.70)	\$ (409.45)
Mantenimiento y Asesoría de Software		\$ (3,000)	\$ (3,120)	\$ (3,245)	\$ (3,375)	\$ (3,510)
Remuneración Personal - Gtos. de Administración		\$ (12,673)	\$ (13,513)	\$ (14,053)	\$ (14,615)	\$ (15,200)
Dirección Financiera	+ 4 % a partir del	\$ (7,493)	\$ (7,993)	\$ (8,313)	\$ (8,645)	\$ (8,991)
Dirección de RR.HH	3er año	\$ (5,180)	\$ (5,520)	\$ (5,741)	\$ (5,970)	\$ (6,209)
Capacitación e Incentivos		\$ (2,435)	\$ (2,515)	\$ (2,616)	\$ (2,720)	\$ (2,829)
Gastos Incrementales de Mk y Ventas		\$ (20,887.86)	\$ (22,162.80)	\$ (23,026.32)	\$ (23,923.62)	\$ (24,856.02)
Operaciones Estratégicas	3.3%	\$ (3,180.00)	\$ (3,284.94)	\$ (3,393.34)	\$ (3,505.32)	\$ (3,621.00)
Remuneración Personal - Gtos. de Ventas		\$ (17,708)	\$ (18,878)	\$ (19,633)	\$ (20,418)	\$ (21,235)
Dirección de Mercadotecnia y Ventas		\$ (7,493)	\$ (7,993)	\$ (8,313)	\$ (8,645)	\$ (8,991)
Dirección de Operaciones Turísticas	+ 4 % a partir del	\$ (5,758)	\$ (6,138)	\$ (6,384)	\$ (6,639)	\$ (6,904)
Operación Turismo Internacional	3er año	\$ (4,457)	\$ (4,747)	\$ (4,937)	\$ (5,134)	\$ (5,340)
(-) Gastos Depreciación - Amort. Incremental		\$ (5,803)	\$ (5,803)	\$ (5,803)	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP. INCREMENTAL		\$ (16,436)	\$ (929)	\$ 17,817	\$ 45,150	\$ 69,789
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ -	\$ -	\$ 2,673	\$ 6,773	\$ 10,468
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS INCREMENTAL		\$ (16,436)	\$ (929)	\$ 15,144	\$ 38,378	\$ 59,320
Valor porcentual de Imp a la Renta a utilizar		23%	22%	22%	22%	22%
(-) Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 3,332	\$ 8,443	\$ 13,050
UTILIDAD NETA INCREMENTAL		\$ (16,436)	\$ (929)	\$ 11,813	\$ 29,935	\$ 46,270

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

FLUJOS DE CAJA

		Años del Proyecto									
	Referencia	0	1	2	3	4	5				
CTNO NECESARIO											
Costos y Gastos Liquidos		\$	43,584	\$	47,578	\$	50,780	\$	53,891	\$	56,859
Meses - Necesidad de CTNO	3										
CTNO Necesario (Cto. Liq./12)*3		\$ 10,896	\$ 10,896	\$ 11,895	\$ 12,695	\$ 13,473	\$ 14,215				
Variaciones de CTNO		\$ 10,896	\$ -	\$ 999	\$ 800	\$ 778	\$ 742				
Efecto sobre los Flujos de Caja											
FCI		\$ (10,896)						\$ 14,215			
FCO		\$	\$ -	\$ (999)	\$ (800)	\$ (778)	\$ (742)				

FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES

	Años del Proyecto									
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>				
Flujo de Caja Operativo Incremental										
Utilidad Neta Incremental	\$	(16,436)	\$	(929)	\$	11,813	\$	29,935	\$	46,270
(+) Depreciaciones	\$	5,803	\$	5,803	\$	5,803	\$	-	\$	-
(+/-) Variaciones de CTNO	\$	-	\$	(999)	\$	(800)	\$	(778)	\$	(742)
TOTAL FCO	\$	(10,633)	\$	3,876	\$	16,815	\$	29,157	\$	45,528

Flujo de Caja de la Inversión Incremental

Inversión en Activos Fijos			
Software	\$	(16,000)	
Página Web	\$	(800)	
Equipos	\$	(1,410)	
Inversión en CTNO Inicial	\$	(10,896)	
Recuperación de los Activos Fijos			\$ -
Recuperación de CTNO			\$ 14,215
TOTAL FCI	\$	(29,106)	\$ 14,215

Flujo de Caja Libre Incremental

Total FC act=FCO + FCI= Fc del proy	\$	(29,106)	\$	(10,633)	\$	3,876	\$	16,815	\$	29,157	\$	59,743
CPPC	8.71%											
Valor Actual	\$	(29,106)	\$	(9,781)	\$	3,280	\$	13,090	\$	20,878	\$	39,353
Valor Actual Neto	\$	37,714										
TIR	29.06%											

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

ANEXO 2

Impacto Económico-Financiero a Efectos de Ejecución de la Propuesta de Mejora

Escenario Pesimista

PROYECCION DE MARGEN BRUTO EN VENTAS

Análisis del comportamiento de Ventas y Gastos de Operación

Inflación Promedio Anual al Periodo 2011

4.00%

	Ref	% de Incremento	Años del Proyecto					
			Anual	1	2	3	4	5
INGRESOS INCREMENTALES								
Ventas Nominales - con mejoras	\$ 361,398	7.20%	\$ 401,368	\$ 430,267	\$ 461,246	\$ 494,456	\$ 530,057	
<i>Paquetes Internacionales</i>	\$ -		\$ 13,950	\$ 14,954	\$ 16,031	\$ 17,185	\$ 18,423	
<i>Paquetes Nacionales</i>	\$ 361,398		\$ 387,418	\$ 415,312	\$ 445,215	\$ 477,270	\$ 511,634	
Ventas Nominales - sin mejoras	\$ 361,398	3.60%	\$ 374,408	\$ 387,887	\$ 401,851	\$ 416,317	\$ 431,305	
Ventas Incrementales en USD		3.60%	\$ 26,960	\$ 42,380	\$ 59,395	\$ 78,139	\$ 98,752	

COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS con Respecto de las Ventas (incluye comisiones)

	Referencia							
Costo de Ventas con Mejoras		\$ (191,876.07)	\$ (200,084)	\$ (208,480)	\$ (217,048)	\$ (225,768)		
<i>CV Paquetes Internacionales con Mejoras</i>	16%	\$ (2,232)	\$ (2,393)	\$ (2,565)	\$ (2,750)	\$ (2,948)		
<i>Disminución del Costo de Ventas</i>	50.30% - ...% ⁿ	49.0%	47.6%	46.3%	44.9%	43.6%		
<i>CV Paquetes Nacionales con Mejoras</i>		\$ (189,644.07)	\$ (197,692)	\$ (205,915)	\$ (214,298)	\$ (222,820)		
Costo de Ventas sin Mejoras	50.30%	\$ (188,330)	\$ (195,110)	\$ (202,134)	\$ (209,411)	\$ (216,949)		
Costo de Ventas Incremental en USD		\$ (3,546.14)	\$ (4,975)	\$ (6,346)	\$ (7,637)	\$ (8,819)		

MARGEN BRUTO EN VENTAS INCREMENTAL

MB con Mejoras	\$ 209,492	\$ 230,182	\$ 252,766	\$ 277,408	\$ 304,289		
MB sin Mejoras	\$ 186,078	\$ 192,777	\$ 199,717	\$ 206,907	\$ 214,355		
Margen Bruto en Ventas Incremental	\$ 23,414	\$ 37,406	\$ 53,049	\$ 70,502	\$ 89,933		

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ivanna Alvear

ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL

Referencia	Años del Proyecto				
	1	2	3	4	5
Margen Bruto en Ventas Incremental	\$ 23,414	\$ 37,406	\$ 53,049	\$ 70,502	\$ 89,933
(-) Gastos de Operación Incrementales					
Gastos Incrementales de Administración	\$ (18,457)	\$ (19,512)	\$ (20,292)	\$ (21,104)	\$ (21,948)
Mantenimiento de Página Web	\$ (350)	\$ (364.00)	\$ (378.56)	\$ (393.70)	\$ (409.45)
Mantenimiento y Asesoría de Software	\$ (3,000)	\$ (3,120)	\$ (3,245)	\$ (3,375)	\$ (3,510)
Remuneración Personal - Gtos. de Administración	\$ (12,673)	\$ (13,513)	\$ (14,053)	\$ (14,615)	\$ (15,200)
Dirección Financiera	\$ (7,493)	\$ (7,993)	\$ (8,313)	\$ (8,645)	\$ (8,991)
Dirección de RR.HH	\$ (5,180)	\$ (5,520)	\$ (5,741)	\$ (5,970)	\$ (6,209)
Capacitación e Incentivos	\$ (2,435)	\$ (2,515)	\$ (2,616)	\$ (2,720)	\$ (2,829)
Gastos Incrementales de Mk y Ventas	\$ (20,887.86)	\$ (22,143.72)	\$ (22,987.01)	\$ (23,862.89)	\$ (24,772.63)
Operaciones Estratégicas	\$ (3,180.00)	\$ (3,265.86)	\$ (3,354.04)	\$ (3,444.60)	\$ (3,537.60)
Remuneración Personal - Gtos. de Ventas	\$ (17,708)	\$ (18,878)	\$ (19,633)	\$ (20,418)	\$ (21,235)
Dirección de Mercadotecnia y Ventas	\$ (7,493)	\$ (7,993)	\$ (8,313)	\$ (8,645)	\$ (8,991)
Dirección de Operaciones Turísticas	\$ (5,758)	\$ (6,138)	\$ (6,384)	\$ (6,639)	\$ (6,904)
Operación Turismo Internacional	\$ (4,457)	\$ (4,747)	\$ (4,937)	\$ (5,134)	\$ (5,340)
(-) Gastos Depreciación - Amort. Incremental	\$ (5,803)	\$ (5,803)	\$ (5,803)	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP. INCREMENTAL	\$ (21,734)	\$ (10,053)	\$ 3,966	\$ 25,535	\$ 43,213
(-) Participación Trabajadores	15% \$ -	\$ -	\$ 595	\$ 3,830	\$ 6,482
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS INCREMENTAL	\$ (21,734)	\$ (10,053)	\$ 3,371	\$ 21,704	\$ 36,731
Valor porcentual de Imp a la Renta a utilizar	23%	22%	22%	22%	22%
(-) Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 742	\$ 4,775	\$ 8,081
UTILIDAD NETA INCREMENTAL	\$ (21,734)	\$ (10,053)	\$ 2,630	\$ 16,929	\$ 28,650

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

FLUJOS DE CAJA

	Referencia	Años del Proyecto											
		0	1	2	3	4	5						
CTNO NECESARIO													
Costos y Gastos Liquidos		\$	42,891	\$	46,630	\$	49,626	\$	52,604	\$	55,539		
Meses - Necesidad de CTNO	3												
CTNO Necesario (Cto. Liq./12)*3		\$	10,723	\$	10,723	\$	11,658	\$	12,406	\$	13,151	\$	13,885
Variaciones de CTNO		\$	10,723	\$	-	\$	935	\$	749	\$	745	\$	734
Efecto sobre los Flujos de Caja													
FCI		\$	(10,723)							\$			13,885
FCO			\$		-	\$	(935)	\$	(749)	\$	(745)	\$	(734)

FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES

	Años del Proyecto									
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>				
Flujo de Caja Operativo Incremental										
Utilidad Neta Incremental	\$	(21,734)	\$	(10,053)	\$	2,630	\$	16,929	\$	28,650
(+) Depreciaciones	\$	5,803	\$	5,803	\$	5,803	\$	-	\$	-
(+/-) Variaciones de CTNO	\$	-	\$	(935)	\$	(749)	\$	(745)	\$	(734)
TOTAL FCO	\$	(15,931)	\$	(5,185)	\$	7,684	\$	16,185	\$	27,916

Flujo de Caja de la Inversión Incremental

Inversión en Activos Fijos						
Software	\$ (16,000)					
Página Web	\$ (800)					
Equipos	\$ (1,410)					
Inversión en CTNO Inicial	\$ (10,723)					
Recuperación de los Activos Fijos					\$	-
Recuperación de CTNO					\$	13,885
TOTAL FCI	\$ (28,933)					\$ 13,885

Flujo de Caja Libre Incremental

Total FC act=FCO + FCI= Fc del proy	\$ (28,933)	\$ (15,931)	\$ (5,185)	\$ 7,684	\$ 16,185	\$ 41,801
CPPC	8.71%					
Valor Actual	\$ (28,933)	\$ (14,655)	\$ (4,387)	\$ 5,982	\$ 11,590	\$ 27,535
Valor Actual Neto	\$ (2,869)					
TIR	7.04%					

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

ANEXO 3

Cálculo de Variables Utilizadas para la Evaluación Financiera

Porcentaje del Costo de Ventas e Inflación Promedio Anual de los Precios de Paquetes Turísticos de UNITRAV

Cálculo % del Costo de Ventas de UNITRAV - Año 2011				
ventas		\$	361,398	100%
Costos Directos		\$	181,786	50.30%
Transporte	\$	93,479		
Viveres y Otros	\$	34,097		
Comisiones	\$	54,210		15.0%
Utilidad Bruta		\$	179,612	49.70%

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ivanna Alvear

Riesgo País (EMBI)- Ecuador



Fuente: [www.bce.fin.ec/]

Tasa Libre de Riesgo – Rf USA al 2 de Mayo 2012

Bloomberg

Our Company

Professional

Anywhere

Visit Your Queue

HOME

QUICK

NEWS

OPINION

MARKETS

PERSONAL FINANCE

TECH

SUSTAINABILITY

TV

VIDEO

Markets Overview

DJIA

13,279.32

65.69

0.50%

FTSE 100

5,758.18

54.05

0.93%

OIL (WTI)

105.68

0.48

0.45%

GOLD

1,654.80

7.60

0.46%

World Markets

INDEXES

FUTURES

CURRENCIES

BONDS

Treasury

Coupon

Maturity

Price/Yield

Price/Yield Change

Time

U.S. Government Bonds >>

12 Month

0.0000

2013-05-02

0.1750 / 0.1777

-0.0008 / -0.0008

09:12:32

3 YEAR

0.3750

2015-04-15

98-31% / 0.3777

+0.0234 / -0.0080

09:12:51

5 YEAR

0.8750

2017-04-30

99-10% / 0.8078

+0.1016 / -0.0208

09:12:13

U.K. Government Bonds >>

12 Month

4.5000

2013-03-07

103.4520 / 0.3944

-0.0100 / -0.0013

09:12:53

3 YEAR

2.7500

2015-01-22

105.9850 / 0.5269

+0.0600 / -0.0236

09:12:55

5 YEAR

1.7500

2017-01-22

103.2880 / 1.0328

+0.1200 / -0.0260

09:12:55

Japan Government Bonds >>

12 Month

0.2000

2013-05-15

100.0960 / 0.0990

-0.0040 / +0.0030

01:59:08

3 YEAR

1.3000

2015-03-20

103.3630 / 0.1160

-0.0070 / 0.0000

01:59:36

5 YEAR

0.3000

2017-03-20

100.1680 / 0.2600

-0.0620 / +0.0130

01:59:37

Fuente: [www.bloomberg.com]

Beta Des-apalancada

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
OTROS...							
R.E.I.T.	5	1.47	34.71%	1.04%	1.09	4.71%	1.15
Railroad	12	1.44	25.15%	23.74%	1.21	2.62%	1.24
Recreation	56	1.45	48.69%	17.37%	1.03	6.60%	1.11
Reinsurance	13	0.93	23.54%	7.22%	0.76	27.84%	1.05
Restaurant	63	1.27	12.77%	21.57%	1.15	3.41%	1.19
Retail (Hardlines)	75	1.77	24.33%	23.04%	1.49	9.78%	1.65
Retail (Softlines)	47	1.44	5.61%	24.64%	1.38	12.40%	1.57
Retail Automotive	20	1.37	38.11%	34.43%	1.09	2.45%	1.12
Retail Building Supply	8	1.04	14.06%	31.39%	0.95	1.63%	0.97
Retail Store	37	1.29	25.58%	25.02%	1.08	5.70%	1.14
Retail/Wholesale Food	30	0.75	41.34%	31.21%	0.58	8.32%	0.64
Securities Brokerage	28	1.20	430.56%	26.22%	0.29	32.79%	0.43
Semiconductor	141	1.50	8.35%	11.01%	1.40	17.26%	1.69
Semiconductor Equip	12	1.79	15.20%	15.17%	1.59	34.39%	2.42
Shoe	19	1.25	2.18%	24.31%	1.23	10.72%	1.38
Steel	32	1.68	46.40%	21.03%	1.23	12.09%	1.40
Telecom. Equipment	99	1.02	12.96%	13.16%	0.91	28.77%	1.28
Telecom. Services	74	0.98	34.09%	14.22%	0.76	8.04%	0.82
Telecom. Utility	25	0.88	96.15%	29.42%	0.52	3.22%	0.54
Thrift	148	0.71	29.33%	12.43%	0.57	24.35%	0.75
Tobacco	11	0.85	18.71%	31.03%	0.76	3.13%	0.78
Toiletries/Cosmetics	15	1.30	20.64%	20.30%	1.12	6.56%	1.20
Trucking	36	1.24	27.77%	25.48%	1.03	4.60%	1.08
Utility (Foreign)	4	0.96	155.03%	26.07%	0.45	6.59%	0.48
Water Utility	11	0.66	81.42%	35.22%	0.43	0.38%	0.43
Wireless Networking	57	1.27	27.06%	12.12%	1.03	8.43%	1.12
Total Market	5891	1.15	46.64%	15.48%	0.82	10.83%	0.92

Fuente: [www.damodaran.com]

* Tabla actualizada a Enero 2012